

ризиками.

Третій блок механізму представлений процесом управління фінансовою стійкістю комерційних банків, що має місце та специфічні особливості як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях.

Процес управління передбачає застосування певних методів, основними з яких є наступні [4, с. 52]:

1. Планування – передбачає необхідність постановки цілей, визначення тактики і стратегії досягнення основної мети (забезпечення фінансової стійкості банку). Зважаючи на те, що стратегічною метою комерційного банку в даному випадку є забезпечення фінансової стійкості, то саме фінансове планування в механізмі, що розглядаємо, слід спрямовувати, на нашу думку, на перетворення стратегічної мети у конкретні (абсолютні та відносні) значення фінансових показників через використання відповідних інструментів.

2. Аналіз основних елементів, що визначають стійкий фінансовий стан комерційного банку. Аналіз дає змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки різних аспектів діяльності банку. Саме за допомогою аналізу можна швидко розрахувати, як змінюються фінансові показники, що визначають рівень фінансової стійкості та відповідно до цього прийняти обґрунтоване управлінське рішення, спрямоване на її забезпечення.

3. Оцінка та регулювання фінансової стійкості комерційних банків, що здійснюють за допомогою комплексу прийомів та методик. Слід підкреслити, що можна виділити напрямки оцінки фінансової стійкості комерційних банків та регулювання нею: по-перше, пряме (зовнішнє) регулювання й обов'язкова оцінка; по-друге, саморегулювання (внутрішнє регулювання) та самостійна (ініціативна) оцінка.

4. Контроль полягає у перевірці відповідності отриманих результатів запланованим показникам, оптимальні значення яких сприяють підвищенню рівня фінансової стійкості комерційного банку. Для належного контролю за рівнем фінансової стійкості банків та ефективного управління останньою слід дотримуватися проходження всіх стадій контролю (попередній, поточний, наступний), із боку як органів нагляду, так, і комерційних банків.

Висновки. Ефективне функціонування розглянутого механізму управління фінансовою стійкістю комерційного банку, через узгодження управлінських рішень та досягнення певних пропорцій між усіма складовими компонентами, забезпечить досягнення стратегічних і тактичних фінансових цілей банку, сприятиме підвищенню рівня прибутковості, зниженню ризиків, контролю та підтриманню ліквідності й платоспроможності на достатньому рівні, що в кінцевому підсумку, безумовно, позитивно вплине на забезпечення фінансової стійкості комерційного банку.

Література

1. Кушнір К. О. Поняття стійкості комерційних банків та її динамічні характеристики / К. О. Кушнір // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 20. – С. 38–41.
2. Михайлюк Р. В. Концептуальні засади механізму управління фінансовою стійкістю комерційних банків / Р. В. Михайлюк // Світ фінансів. – 2005р. – № 3–4. – С. 21–31.
3. Міщенко С. Сутність економічного капіталу та його роль у забезпеченні фінансової стійкості банку / Світлана Міщенко // Вісник НБУ. – 2008. – № 1. – С. 58–64.
4. Дзюблюк О. В., Михайлюк Р. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : [монографія] / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – 2009. – 316 с.

Надійшла 09.10.2010

УДК 658.7

І. ПЕТЕЦЬКИЙ

Національний університет "Львівська політехніка"

ІДЕНТИФІКАЦІЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК З ВИКОРИСТАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ KAIZEN

Концепція kaizen, яка полягає у послідовності неперервних удосконалень і є доповненням до концепції реінжинірингу, впливає на зменшення диференціювання організаційних структур, витікає зі спеціалізації функцій на підприємствах ланцюга поставок, сприяє розвитку партнерських стосунків, збільшує якість співпраці і спонукає інтеграцію в управлінському контексті.

Conception of Kaizen, which consists in the sequence of continuous improvements and is adding to conception of reengineering, influences on diminishing of differentiation of organisational structures, which follows from specialisation of functions on the enterprises of chain of deliveries, assists development of partner relations, increases quality of collaboration and induces integration in an administrative context.

Ключові слова: логістика, логістичне управління, ланцюг поставок, концепція kaizen.

Постановка проблеми. Концепцію реінжинірингу ланцюга поставок прийняли, в першу чергу,

виробники автомобільного сектора, тому саме їх досвід може служити прикладом для інших секторів економіки, які прагнуть інтегрувати і покращити логістичні системи. Удосконалення ланцюга поставок в секторі металопластикової продукції вимагає обґрунтування умов мотивування окремих фірм до більш тісної співпраці, створення організаційно-технічних можливостей для поглиблення функціональних зв'язків в сферах управління стосунками з клієнтами, обслуговування клієнта, попиту, реалізації замовлень, управління виробничим процесом, постачання, управління розвитком продуктів і їх комерціалізацією тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. ЛяЛонде і Полен визначили ланцюг поставки як „бізнес-процес, орієнтований на зовнішні стосунки підприємства і на доставку кінцевому покупцю максимум вартості” [7, с. 1]. Управління ланцюгом поставок є концепцією, в рамках якої здійснюється аналіз і управління мережею від постачальників до кінцевих споживачів з метою отримання найкращих результатів для цілої системи [1, с. 242]. В організаціях, які співпрацюють в рамках ланцюга поставок, здійснюються бізнес-процеси, які підлягають постійній все тіснішій інтеграції зі спрощенням операцій, що дозволяє зменшити запаси і обмежити витрати кожної з ланок ланцюга. “Схуднення” процесів з використанням методології Business Process Reengineering (BRP), а також нових концепцій управління, таких як управління через якість, Lean Production, Lean Management, Just in Time, Make or Buy, корисно впливають на генерування доданої вартості для споживачів [7, с. 1; 3, с. 167]. Успішність управління ланцюгом залежить від застосування сучасних методів нагромадження, перетворення і використання інформації, яка супроводжує логістичну діяльність і яка отримується та передається усім його ланкам [7, с. 1; 3, с. 120].

Підприємства автомобільної промисловості першими адаптували авангардні концепції логістики, які піддають постійному удосконаленню, розвиток і прогрес яких спирається, у великій мірі, на філософію управління kaizen. В фірмах, таких як “Toyota” або “Honda”, застосування kaizen є багаторічною практикою [8, с. 40], що дозволяє на засадах спільного планування, поділу користей і потужностей між партнерами, систематичного обміну інформацією розробляти спільні механізми операційного контролю, прозору витратну систему й, що напевно найголовніше, усвідомлювати окремими одиницями привабливість колективної роботи, незважаючи на можливість потенційних конфліктів, формування мотивації до здійснення спільних дій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування потреби покращення інтеграції логістичних процесів в секторі металопластикової продукції у зв'язку зі змінами, що відбуваються на ринку, в тому числі з тими, які пов'язані з глобалізацією економіки, що дозволить підприємствам підвищити конкурентну позицію і краще задовольняти потреби клієнтів із застосуванням однієї із концепцій kaizen - TFM (total flow management), яка пов'язана з переміщенням матеріалів і інформації в системі just-in-time і встановленням тісної співпраці з постачальниками і споживачами, “схудненням структур” і обмеженням наявних засобів саме тими, які є необхідними для ведення основної діяльності (core competence).

Виклад основного матеріалу. Мова йде не про часткові ефекти в різних сферах діяльності ланцюга поставок металопластикових виробів [3, с. 135, с. 148, с. 160, с. 168], а про ефекти в цілісній інтегрованій системі, яка охоплює учасників від постачання до дистрибуції, які об'єднуються довкола ключових процесів. Тому на часі є використання концепції kaizen, яка передбачає постійне удосконалення вже існуючих процесів через їх картографування методом VSM (value stream mapping), аудит робочих місць. Саме концепція kaizen-TFM, яка надає інструменти, що покращують діяльність підприємства, адаптована стратегічними партнерами, які співпрацюють в логістичних метасистемах, органічно поєднує в собі наступні концепції: TFM (total flow management), TPM (total productive management), TQM (total quality management), TSM (total service management) і примножує учасникам додаткову вартість.

Логістичні концепції постійно еволюціонують, тому „реструктуризація” організації під кутом можливості покращення логістичного інтегрованого управління підприємством і ланцюгом поставок повинна проводитись з врахуванням нових критеріїв, які оцінюють податливість організаційної форми на логістичну інтеграцію, а це означає податливість на модернізацію і покращення систем переміщення благ, а також інформаційно-децизійних процесів як в масштабі підприємства, так і ланцюга поставок.

Щоб підприємства-кооперанти створили організаційну структуру, яка б дозволяла взаємодію їх логістичних систем, при її створенні належить:

- виходити від цілей логістики, займаючись спочатку її завданнями в сфері постачання, виробництва продукції і збуту;
- надалі перейти до окремих функціональних підсистем логістики, які пов'язані з формуванням систем переміщення товарів і інформації, що на практиці передбачає розроблення конфігурації логістичної мережі як структури вузлів і стежок, через які здійснюється рух матеріалів від джерела отримання сировини до місць пропозиції продуктів;
- остаточно прийняти на себе вирішення проблем формування організаційної структури і стратегії в цій сфері.

В першу чергу, підприємства, які прагнуть значного покращення результатів, мусять відповісти на питання: чи зовсім відхилено функціональну структуру і зосереджено навколо процесів, які реалізуються в ланцюзі поставок (reengineering), чи збережено функції, а їх процеси підлягають безперервній kai (зміні) zen (на краще).

Підприємствам, які організуються навколо процесів, доцільно керуватися принципами, сформульованими Р.Ф. Друкером і kaizen [10, с. 25]:

- ясність і однозначність структурних рішень;
- заощадження зусиль, необхідних для підтримки контролю;
- розуміння кожною особою свого завдання і завдання підприємства як цілого;
- прийняття рішення на найнижчому управлінському рівні;
- забезпечення еластичності у важкі періоди, що проявляється у пристосовуванні до змін в оточенні;
- укріплення і самооновлення, що вимагає підготовка „лідерів майбутнього” (це передбачає відкритість структури до нових задумів);
- пріоритетність менеджера kaizen, що передбачає впровадження системи пропозицій (системи збору думок, їх оцінювання, впровадження в життя, винагорода).

Заходи, пов'язані з зменшенням диференціації організаційних структур, яка виникає зі спеціалізації підприємств-кооперантів, дозволять розвинути партнерські відносини, підняти якість співпраці і спонукати до інтеграції в управлінні. Додатково, з метою досягнення повної інтеграції в межах організаційних структур підприємств, що співпрацюють, необхідним є впровадження загальної (спільної) інформаційної мережі, яка сприятиме визначенню нового, покращеного поділу компетенцій, відповідальності і відносин між організаційними одиницями, які будуть змушені підтримувати зв'язок між собою в сфері планування і контролю в сферах логістики.

Reengineering передбачає не тільки структурні зміни, які охоплюють фундаментальну трансформацію певної діяльності або установи, але й циклічні, які охоплюють тимчасове у визначеному часовому проміжку перетворення з одного рівня до другого. Саме циклічні зміни повинні бути підтримані рішеннями, пропонованими kaizen. Д. Н. Ловенталь, теоретик і практик business process reengineering, виділяє декілька фаз реінжинірингу [6, с. 27]:

- перша фаза – підготовка до змін – охоплює процеси розпізнання необхідності змін, а також підготовки робочої групи і визначення мети;
- друга фаза – планування змін – це створення місії, принципів короткотермінового планування окремих процесів, а також визначення довгострокової стратегії;
- третя фаза – проектування змін – обіймає процес ідентифікації змін через уточнене пізнання поточних процесів, їх картографії і аналізу, а також формування і тестування нових;
- четверта фаза – еволюція змін – це огляд і експертиза процесів, що впроваджуються, і відтворення операційних циклів.

Остання з цих фаз реалізується згідно з концепцією kaizen. Так як процес – це послідовність пов'язаних між собою дій, які призводять до перетворення витрат в продукт процесу, то на думку Портера процеси можуть бути аналізовані з точки зору масштабу і діапазону. Діапазон відноситься до числа організаційних одиниць, які охоплює процес. Процес з вузьким діапазоном, зазвичай, охоплює один відділ або функцію. Процес з широким діапазоном обіймає ряд функцій або відділів, а найчастіше декілька фірм. Масштаб процесу залежить від виду дій, які цей процес визначає, від дуже простого комплексу завдань до ускладненої групи взаємозалежних процедур. Розрізняють інтрафункціональний реінжиніринг (в рамках окремих функцій) та інтерфункціональний (між окремими функціями, функціональними системами, в рамках підприємства). Ці види реінжинірингу поступаються повній інтеграції і радикальній трансформації ключових процесів господарської діяльності в рамках підприємства (business process redesign). Результатом цієї форми удосконалення процесів одиниці є не лише „схудлі”, але і здатні до еластичного продукування (agile manufacturing). Розширення сфери трансформації, і одночасно інтеграції за простір формальної організації на постачальників і одержувачів і є реорганізацією мережі господарської діяльності (business network redesign).

Процеси можна поділити на операційні і стратегічні. У випадку операційних процесів головну мету становить клієнт, тоді як цілі стратегічних процесів визначаються середньо- і довгостроковими потребами фірми. Основні процеси поділяють на ті, що створюють додану вартість, транспортні (пов'язані з передачею продуктів процесу між відділами, вертикалями або організаціями), а також контрольні (створені для контролю результатів процесу) [9, с. 25]. Інший поділ процесів, які здійснюються в організації, надано на рис. 1. До стратегічних процесів відносять стратегічне планування, розвиток продукту (послуги), розроблення нових процесів. Найважливіші процеси з точки зору місії і мети організації підтримуються усіма іншими процесами, які забезпечують їх ефективну реалізацію. Реінжинірингу підлягають тільки ті процеси, які створюють вартість, а саме проектування продуктів (послуг), формулювання місії і стратегії, управління інформацією, управління персоналом, формування нової культури організації, контрольні процеси. Нестратегічні процеси – це такі, які уможливають організації щоденне функціонування, то власне вони повинні підлягати безперестанним покращенням, що саме забезпечує kaizen. До них відносять, наприклад, управління зміною, процес замовлення у постачальників, процес реалізації замовлення клієнта, фінансові операції. Відносно логістики то, чи підприємство виокремлюватиме її як окремий процес, чи вона буде визначатися в одиничних операціях, які входять до складу виділених процесів, вона завжди може бути підтримана концепцією kaizen. Мають місце подібності між kaizen і системною концепцією логістики, що

відображаються у:

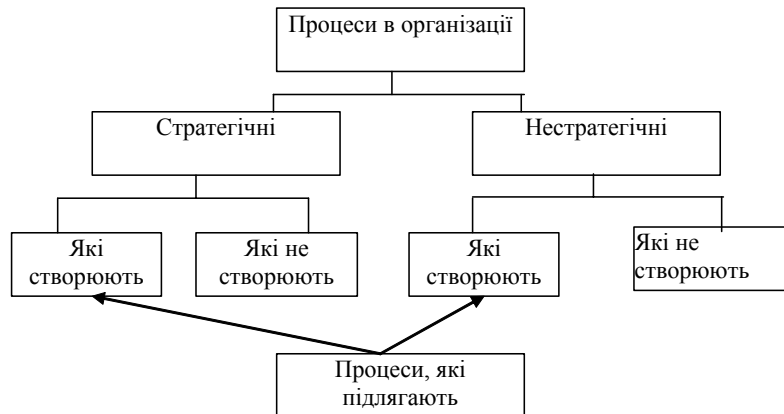


Рис. 1. Виділення процесів, які підлягають реорганізації [6, с. 27]

– підтримці повної інтеграції логістичних операцій, що впливає на ефективність планування інвестицій, уникненні субоптимізації процесів, отриманні покращеного контролю виконуваних процедур, розробленні нових способів реалізації логістичних завдань [1, с. 159];

– прийнятті запасів останнього, а не першого механізму гармонування попиту з пропозицією;

– підході до системи як цілого, де рішення є інтеграція, а не прості зв'язки;

– акцентуванні процесів, підтримці і мотивації людського чинника, змін, впровадженні інформативних технологій.

Управління логістичними процесами має місце у визначених логістичних системах і підсистемах. Вид логістичної системи є одним з головних чинників, який визначає спосіб управління, тому слід виділити:

– логістичне управління підприємством як самостійною економічною одиницею, яке ґрунтується на формалізованих структурних залежностях;

– логістичне управління в ланцюгах поставок, яке охоплює декілька підприємств, що утворюють маталогістичну систему, яка побудована на партнерстві (так зване надорганізаційне управління).

Отже, управління зміною логістичних процесів, які проходять в ланцюзі поставок, доцільно підтримувати рішеннями, які пропонує kaizen з врахуванням системного підходу до функціональної логістики, створення карт процесів. Сьогодні підприємства-кооперанти все частіше використовують картографування потоку вартості (value stream mapping), що дозволяє використати наступні інструменти:

- Картографування перебігу виробничого процесу (process activity mapping), яке найчастіше в табличній формі ідентифікує будь-які форми марнотратства в виробничому процесі. Аналізуються, насамперед, виробничі, транспортні і складові операції, головним чином під кутом часу, віддалі і людей;

- Ідентифікація якісних характеристик у формі діаграм з метою визначення відсоткової частки дефектів продукту, відходів і помилок сервісу (quality filter mapping). Розраховуються при цьому кількість дефектів на мільйон можливостей їх виникнення (defect per million opportunities – DPMO).

- Графічна презентація процесу (product variety funnel), що дозволяє підвищити ступінь розуміння всіх операцій, які використовуються для виробництва продукту. Це створює можливість зниження зайвих запасів і здійснення змін в самому виробничому процесі.

- Побудова матриці відповідності ланцюга поставок (supply chain responsiveness matrix) за часовою характеристикою, яка з'єднана з аналізом рівнів запасів.

- Картографування попиту (demand amplification mapping) – простий аналітичний інструмент, який дозволяє визначити зміну попиту вздовж всього ланцюга поставок, базується на ефекті Форестера.

- Аналіз прийняття рішення (decision point analysis) дозволяє зміну підходу підприємства в сфері формування потоку вартості з типу push на pull. Це є відображенням ідеї логістичного підходу до ефективного обслуговування клієнта.

- Картографування фізичної структури (physical structure mapping) з використанням відповідних діаграм з метою наочного подання об'єктів, площ і коштів.

Такий алгоритм процедури вимагає створення заздалегідь карти теперішнього стану процесу (current state map). Формування карти потоку вартості уможливило ідентифікацію будь-яких зайвих кроків, які не вносять вартості в кінцевий продукт процесу. Форми картографування потоку вартості найчастіше створюються при використанні комплекту відповідних графічних символів та іконок. Це пов'язується з необхідністю класифікації всіх операцій по окремих категоріях разом з ідентифікацією обладнання, поверхні, числа працівників, часу тощо. Ця дія призводить, перш за все, до збору інформації про причини недоліків, що є в процесі сьогодні.

Важливим інструментом, який служить плануванню логістичних процесів, є аналіз, що має на меті

виділення частин/комірок організації і опис відносин між ними. Цей аналіз є придатним також в іншій фазі управління процесами – поточній організації переміщень. Головним критерієм, який береться до уваги при поточній організації переміщень, є ефективність використання активів через активізацію співпраці між секторами (чи фірмами), в яких до тепер були реалізовані процедури процесу в розпорозшений спосіб. З цією метою ідентифікуються організаційні комірки і моменти, в яких приймаються рішення, пов'язані з одним процесом (напр. процесом реалізації замовлення клієнта). Ідентифіковані в комірках (фірмах) процедури створюють різні варіанти перебігу процесу. Щоб виявити найкращий перебіг (у даний момент), готується матриця вхідних і вихідних даних матеріально-людських і інформаційних стимулів. Виокремлені функції, дані встановлюють тип підпроцесу. Виділені варіанти процесів складають базу, до якої звертається за різних обставин менеджер, який організовує поточний діапазон процесу.

Правильність процесів може бути перевірена за допомогою відповідних стимуляційних моделей, які розроблені для логістичного ланцюга поставок для врахування типових помилок в ланцюзі, таких як:

- створення надмірно вузьких місць, що можуть викликати простої;
- невикористані здатності або потужності;
- надмірні запаси або замалі обсяги запасів;
- надмірна тривалість реалізації дій ланками;
- надмірна ненадійність і невизначеність дій ланцюга;
- надмірні питомі витрати порівняно з мінімальними;
- непристосовані витрати дій, а також ціни споживання;
- помилкові відповіді на зміни ситуації;
- дефектне обслуговування перенавантажень;
- невиконання ланцюгом поставок крайніх умов входу і виходу.

Для цього в управлінні процесами рекомендується використання інформаційної системи, яка підтримує рішення, що стосуються відповідного вибору процесу залежно від обставин, яка стимулює перебіг процесів, яка інтегрує підпроцеси в різних організаційних одиницях.

Висновки. Використання філософії kaizen сприятиме покращенню використання активів та трудового потенціалу підприємств з виготовлення металопластикової продукції та виробів з алюмінію та забезпечить тривалі конкурентні переваги завдяки скороченню виробничого циклу, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та інтеграції в управлінні ланцюгом поставок.

Література

1. Крикавський Є. В. Оптимізація мережі поставок / Є. В. Крикавський, О. І. Дриль, К. Кльозе // Вісник Хмельницького національного університету, серія "Економічні науки". – 2009. – Т. 3 (140). – № 5. – С. 157–160.
2. Крикавський Є. Логістичне управління : [підручник] / Крикавський Є. – Львів : Вид-во Національний університет "Львівська політехніка", 2005. – 384 с.
3. Петецький І. Організація виробництва в умовах ланцюга поставок товарів індивідуального замовлення : [монографія] / Петецький І. – Львів : Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", 2010. – 236 с.
4. Петрович Й. М. Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій / Й. М. Петрович // Вісник НУ "Львівська політехніка" "Логістика". – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2009. – № 649 – С. 228–234.
5. Шевців Л. Ю. Інтеграція управлінських завдань в логістичному ланцюгу поставок / Л. Ю. Шевців // Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. – Львів, 2004. – С. 347–355.
6. Manganelli R.L., M.M. Klein, Reengineering. PWE. Warszawa 1998, s. 27.
7. LaLonde B.J., T.L. Pohlen, Issues in Supply Chain Costing, The International Journal of Logistics Management, Volume 7, Number 1, 1996, s. 1.
8. Tesler D., M. Wiśniewska-Dobosz, Zmianianiu firm na lepsze przychodzi z pomocą filozofia Wschodu. Kompetencje menedżera Kaizen, „Logistyka a Jakość” 2007, nr 3. s. 40.
9. Peppard J., P. Rowland, Reengineering. Gebethner & S-ka, Warszawa 1997, s. 25.
10. Stoner J., M. Wankel, Kierowanie, PWN, Warszawa 1992. s. 222;
11. Ellram L.M., M.C. Cooper, Purchasing and Logistics Strategy, The International Journal of Logistics Management, 1993, No 2.
12. Rother M., J. Shook, Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości, WCTT, Wrocław 2002.
13. Sołtysik M., Podstawy zarządzania logistycznego, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1995, nr 5.

Надійшла 09.10.2010