

Секція: Логістика

ГРИНІВ НАТАЛІЯ ТЕОДОЗІЇВНА

*к.е.н., доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка»*

м. Львів, Україна

ГОРВАТ ВІРА ЮРІЇВНА

*студентка кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка»*

м. Львів, Україна

ТОВАРОПРОСУВАННЯ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ

Теорія управління, незважаючи на свою сприйнятливість до нових ідей, завжди була і залишається наукою консервативною. І кардинальні нововведення далеко не відразу приймаються до уваги. Особливо ті з них, які не вписуються у звичні стереотипи свідомості. Теорія обмежень системи (ТОС) Еліяху Голдратта – інновація того ж класу, що і теорія відносності Ейнштейна, але у сфері економіки. Її принцип перетворення обороту в прибуток за 4 роки не сприймається як серйозне твердження. І лише ознайомившись з потужним прикладним інструментарієм, може зародитись віра в ефективність такого підходу.

Теорія обмежень (Theory of Constraints, ТОС) розроблена ізраїльським вченим, фізиком за освітою, Е. Голдратом (Eliyahu Moshe Goldratt). Відповідно до даної теорії підприємство (організація) розглядається як система взаємопов'язаних процесами ресурсів, взаємодія яких має бути спрямована на досягнення мети організації – заробляти гроші. При цьому постачання, виробництво і збут розглядаються як ланки одного ланцюга, в кожному з яких можуть виникнути проблеми (обмеження), що знижують загальну ефективність функціонування підприємства. Обмеження – все те, що заважає підприємству досягти своєї мети [1].

Український бізнес активніше, ніж західний, освоює всі нововведення, тому ТОС вже від 2005 року впевнено ввійшла на український ринок. Методологія теорії обмежень викликає цікавість серед підприємств різних галузей і бізнес-моделей, в тому числі логістичних та дистрибуційних.

ТОС виділяє такі небажані явища (НЖЯ) дистрибуційного бізнесу, які існували на Заході та актуальні для українських підприємців сьогодні [2]:

- високий рівень запасів;
- розкрадання товару;
- старіння товару на складі;
- часті крос-поставки між регіональними складами;
- багато замовлень відвантажуються не повністю;
- запаси, які містяться на регіональних складах, часто не відповідають реальному попиту в регіоні.

Ці небажані явища для підприємства, як правило, пов'язують з тим, що воно не робить інвестиції в інформаційні системи управління дистрибуцією та використовує традиційні способи управління.

Алгоритм практичного застосування ТОС формується таким чином [1]:

1. Пошук обмеження системи (компанії).
2. Рішення, як використати його «по максимуму».
3. Підпорядкування всього прийнятому рішення.

Обмеженням дистрибуційного підприємства є клієнти, які хочуть зробити замовлення, але не роблять цього через відсутність того чи іншого товару. Офіційні звіти, а також думки директорів українських дистрибуційних підприємств говорять про те, що 3-5% продажу втрачається через це обмеження. Щоб зрозуміти, наскільки вірна оцінка

цих обмежень для будь-якого підприємства, необхідно відповісти на такі питання [3]:

1. Як часто клієнт, не знайшовши потрібного товару, заявляє про це представнику торгової точки?

2. Навіть якщо такий сигнал надходить, чи фіксується він як незадоволений попит?

3. Якщо фіксується, то як часто ця інформація передається наступній ланці ланцюга постачання?

Проблема наявності товару, який покупець бажає придбати, означає не використання обмеження максимально на свою користь. Виходячи з цього можна сформулювати наступне правило дистрибуції: тримати «достатні» запаси в «необхідному» місці в «потрібний» час.

На даний час найбільш популярним методом роботи виробника або дистрибутора національного масштабу є наступний алгоритм: постачальник (виробник, дистрибутор) реагує на замовлення клієнтів, які базуються на неточних прогнозах, неточних даних клієнта, поточному рівні запасу клієнта, на компромісі щодо наявності грошових коштів та компромісі щодо економії витрат на транспортування.

Кількість прийнятих компромісів, а також постійна неточність прогнозів спотворюють картину реального ринкового попиту. Також слабо впливає на просування товарів політика стимулювання збуту у вигляді знижок за обсяг, виконання планів за період та збут продукції, що користується високим попитом. Як результат клієнт купує щось не зовсім затребуване на ринку, але за низькою ціною, і поступово формує досить високі запаси низькооборотної продукції, не отримуючи бажаного результату від своєї діяльності.

Тому необхідно перейти від дослідження замовлення клієнта до досліджень реальних продажів. При цьому в якості прогнозу варто використовувати тільки прогноз найвіддаленішої від споживача точки.

Адже статистичні відхилення усереднюються і точність прогнозу, зробленого національним дистрибутором по всій Україні, буде як мінімум в шість разів вищою, ніж суми прогнозів кожного з сорока його дилерів. А це вагомий фактор для покращення прогнозу.

Загальне правило ТОС-дистрибуції (логістики) наступне: клієнт замовляє щоденно (інформація про продажі), а постачальник поповнює його запаси з більшою частотою [1]. При цьому рівень продажу зростає за рахунок скорочення незадоволеного попиту. З погляду замовників підприємства (дистрибуторів), привабливість ведення бізнесу завдяки цьому істотно збільшується: при в 2,5-3 рази меншому інвестованому капіталі його товарна програма приносить той же рівень доходу плюс усунений незадоволений попит та мінус повернення продукції з вичерпаним терміном придатності. Таким чином, рентабельність інвестованого капіталу клієнта підвищується як мінімум втричі.

Для відчутного поліпшення результатів необхідна зміна наступних парадигм [2]:

- припинення спроб прогнозувати попит на продукцію;
- зупинення синдрому «виштовхування»;
- зупинення синдрому великих партій;
- припинення практики економного розміру партії/замовлення;
- підпорядкування зусиль кожної ланки досягненню успіху всього ланцюга як єдиного цілого.

При впровадженні даних підходів підприємство отримає такі вигоди:

- потужності виробництва практично завжди буде достатньо для задоволення попиту;
- запаси кожної ланки будуть встановлені для задоволення попиту;
- замовлення клієнтів будуть відвантажені вчасно і в повному обсязі;

- повернень буде дуже мало або не буде зовсім;
- загальний рівень запасів в ланцюзі від виробництва до покупця суттєво знизиться;
- впровадження нових продуктів буде проходити швидше, так як в ланцюзі набагато менше застарілої продукції;
- зникнуть виробничі замовлення, які не ґрунтуються на реальному попиті;
- зменшиться чутливість ланцюга до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розшириться асортимент товарів.

Отже, впровадження методики теорії обмежень в дистрибуцію продукції дозволить суттєво збільшити продуктивність всієї системи товаропросування та збільшити показники прибутковості. При цьому дана теорія управління не вимагає значних капіталовкладень, що є позивною стороною для дистрибуційного підприємства.

Література:

1. Альошина С., Бочарський К. Теорія обмежень доктора Голдратта [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://korin-problem.blogspot.com/2011/09/theory-of-constraints-toc.html>
2. Голдратт Е.М., Кокс Дж. Мета: Процес безперервного поліпшення. Мета-2: Справа не в везінні. - М.: Логос, 2005р.
3. Шмаков В. Развитие производственного планирования и интегрирование парадигм [Електронний ресурс]// В. Шмаков, А. Песин, В. Салганик, В. Жлудов, Г. Леднева. – Режим доступу: <http://www.tocpeople.com/2013/11/proizvodstvennoe-planirovaniye/>