

АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ КОМПАНИИ

Е.А. Гукова,

*кандидат исторических наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Управление цепями поставок охватывает весь спектр деятельности предприятия: планирование, реализацию, контроль затрат, перемещение и хранение материалов предприятия. При условии соблюдения определенных правил логистика сокращает затраты, ускоряет и упорядочивает процесс доставки груза конечному потребителю. Логистический механизм работает в сфере обслуживания клиентов, транспортировки, управлении запасами, управлении информационным потоком, таким образом, способствует внедрению интегрированной системы управления и контроля за движением и использованием материальных, технических и финансовых ресурсов, обеспечивающих производство. Одним из важнейших элементов логистической системы является транспортная составляющая, если она в состоянии обеспечить непрерывную доставку груза конечному потребителю. Логистические действия управления материальными ресурсами обеспечивают высокую гибкость предприятия и время для реорганизации или производственной системы в соответствии с временем, удаленностью объекта и объемом необходимого на данный промежуток времени груза. В силу ряда факторов, оказывающих влияние на эффективность товародвижения, возникает необходимость в выполнении запасами следующим логистических функций: географическая специализация, консолидация ресурсов, уравнивание спроса и предложения; защита от неопределенности [1, с.10].

Использование модели логистических систем и систем потоков дает возможность вникнуть в будущие проблемы в управлении цепями поставок, так как она выявляет взаимосвязи между логистическими цепями и процессами, маршрутизацией материальных и информационных потоков. Такая модель служит для образования логистической теории и целям создания будущих структур на практике. Используя методы исследования будущего, такие как технология создания сценариев, можно на альтернативной основе отразить будущее направление развития рамочных условий и развитие логистических структур и процессов. На этой же основе разрабатываются реалистичный и желаемый виды будущего – логистические перспективы.

На фоне общего экономического спада проблемы, такие как волатильность продаж или активное движения капитала усугубляются. Наиболее ярко преимущества логистических методов управления проявляются в фирмах, действующих в условиях постоянно растущего спроса и предложений, поддержанных наличием материалоемкого производства с высоким уровнем обновления продукции и сложными производственными связями. Поэтому первые попытки использования логистических методов управления материальными потоками осуществлялись корпорациями, работавшими в области самолетостроения, машиностроения, электроники и т.п.

Также существуют и такие проблемы в сфере управления цепями поставок, как отсутствие четкой системы информационного взаимодействия транспорта и складских служб, отсутствие в учетной программе реальных сведений об ассортименте и объеме товарной продукции на складах организации, отсутствие организованной массово применяемой системы по учету и отслеживанию бракованных товаров. нехватка централизованного руководства на крупных логистических участках, невозможность организовать параллельную работу (в частности, загрузку или выгрузку) на нескольких складах одного комплекса (чаще всего – вследствие отсутствия достаточного числа работников или необходимого оборудования на складе), дефекты в графиках отгрузки и загрузки товаров и др.

Необходимо выбрать метод снижения уровня логистических и начинать необходимо с изучения действующей системы учета материального потока, с создания «фотографии» процесса, определения «узких мест» в системе учета и контроля.

Анализ логистических систем - это процедура выработки, обоснования и принятия решений в процессе исследования и формирования логистических систем предприятий.

Потребность в анализе логистических систем возникает в следующих случаях:

1) при решении логистических задач:

- когда определяется, что нужно знать и понимать специалистам службы логистики и других функциональных подразделений предприятия;

- когда требуется увязка цели логистической системы со множеством средств ее достижения;

- когда элементы логистической системы имеют разветвленные связи, которые могут вызывать отдаленные последствия в различных звеньях цепи поставок, и решения по ним требуют учета общих затрат по цепи поставок продукции;

- когда имеют место трудно сравниваемые варианты решений или достижения комплекса целей;

2) при формировании новых логистических систем;

3) при осуществлении деятельности по улучшению бизнеса;

4) при принятии стратегических решений в области логистики, учитывающих факторы неопределенности и риска;

5) при выработке ответственных решений на отдаленную перспективу (15-20 лет).

Потребность в анализе логистических систем возникает тогда, когда хочется многого, а возможности и средства ограничены. В этих условиях важно упорядочить процедуру определения целей - выяснить их приоритеты и иерархию. Суть анализа состоит в том, чтобы сложное превратить в простое, т. е. труднопонимаемую логистическую проблему превратить в серию задач, имеющих методы решения, найти эффективные средства управления сложными логистическими объектами.

Порядок исследования логистической системы:

1) логистическая система разбивается на составляющие элементы в целях выделения задач, более доступных для решения;

2) выбираются и применяются наиболее подходящие специальные методы для решения отдельных задач;

3) частные решения объединяются таким образом, чтобы было построено общее решение глобальной задачи логистической системы.

Основные задачи, решаемые при анализе логистических систем:

1) правильно и четко описать логистическую систему, сформулировать ее основные цели;

2) установить степень взаимосвязи целей логистической системы со средствами их достижения;

3) выявить назначение элемента, решающего логистическую задачу, с тем чтобы определить его состав, методы, формы и способы взаимодействия с другими элементами логистической системы;

4) выявить назначение элемента, решающего логистическую задачу, с тем чтобы определить его состав, методы, формы и способы взаимодействия с другими элементами логистической системы;

5) разработать несколько вариантов развития логистической системы при воздействии различных факторов внутренней и внешней среды;

6) выбрать оптимальный курс развития логистической системы;

7) выявить эффективность организации управления предприятием, функции и структуру органов управления;

8) разработать конкретные показатели функционирования логистической системы.

Общая теория управления [2-4] подтверждает существование возможности создания системы гибких альянсов при условии преобразования системы бизнес связей производителей, поставщиков и потребителей. Такие альянсы дают возможность снижения затраты на взаимодействие компаний между собой и с конечным потребителем.

Логистический процесс должен протекать с соблюдением основного правила логистики – правила «7R» или «7H»:

1R (right product) – нужный товар;

2R (right quality) – необходимого качества;

3R (right quantity) – в необходимом количестве;

4R (right time) – в нужное время;

5R (right place) – в нужное место;

6R (right customer) – нужному потребителю;

7R (right cost) – с требуемым (необходимым минимальным) уровнем затрат.

Сущность классического определения общих целей функционирования логистики таково, что потребитель должен получить необходимые по качеству и количеству товары, в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика с хорошим уровнем обслуживания (как до осуществления продажи продукции, так и после нее) и при заданном уровне общих затрат.

Особенности работы логистических систем характеризуются:

-широким ассортиментом реализуемых товаров;

-независимым, динамичным спросом на товары;

-высокими требованиями к обслуживанию;

-близостью складской сети к потребителю;

-наличием посредников [5, 24].

Выбор методов снижения уровня логистических затрат должен включать в себя такие этапы как анализ существующей логистической системы, диагностика, выявление проблем и постановка целей, подбор (при необходимости – замена) персонала и менеджмента, способного выполнять соответствующие задачи, построение (реорганизация) логистической системы в целом и создание новой (обновленной) организационной структуры.

Чтобы провести адекватный анализ и диагностику потребуется, в частности:

- исследовать имеющиеся в компании возможности по хранению;
- провести анализ оптово-розничных складских возможностей с целью повышения эффективности полезного объема складов и их емкости;
- исследовать возможности складов с точки зрения отгрузок заказов;
- провести анализ эффективности наиболее важных складских процессов и выявить потенциальные возможности для их оптимизации;
- проанализировать систему оплаты труда и мотивации работников склада и транспорта.

На основе проведенного анализа разрабатывается программа улучшений и модернизации логистической системы компании, а также методика по их внедрению в практическую деятельность. В нее могут, например, входить:

- предложения по технической реорганизации процессов приема, хранения размещения и отгрузки товарной продукции на соответствующих складах;

-схема оптимизации складских и транспортных процессов, включающая в себя практические рекомендации по корректировке конкретных транспортных и складских операций, а также штатного расписания;

- практические предложения и расчет необходимых ресурсов на усовершенствование существующей модели мотивации сотрудников с целью повышения общей эффективности работы персонала, занятого в транспорте и складском хозяйстве;

-создание системы постоянных требований, предъявляемых к системам транспорта и складского хозяйства, с целью определения объема работ и уровня инвестиций, которые необходимы для развития соответствующей инфраструктуры;

-формирование комплекса мероприятий по оптимизации планирования межскладского движения потоков товарной продукции;

-составление максимально эффективных графиков по приему и отгрузке заказанных товаров по всем складам.

В частности, от строительного предприятия требуются сформулированные требования по организации логистического обслуживания, которые определяются планами и графиками строительных работ, спецификацией, обусловленной строительной технологией, а также стоимостными, временными и качественными характеристиками ожидаемого сервиса [6, 152].

В случае выполнения всеми партнерами и контрагентами своих обязательств перед инициативной структурой возможна положительная синергия. Она заключается в улучшении равномерности производства или реализации продукции, в ритмичности поставок товара, в повышении технологической и организационной дисциплины. Все это, в конечном счете приводит к улучшению качества продукции. В случае одновременного невыполнения несколькими главными контрагентами своих обязательств возникает отрицательная логистическая синергия. При этом потери сырья, времени и средств возможны в большом масштабе. Следует отметить, что когда осуществляется сквозной контроль управления материальными потоками от ресурсов до выпуска готовой продукции, в логистических системах с вертикальной интеграцией значительно уменьшается возможность возникновения отрицательной синергии. В связи с этим многие компании и организации стремятся создать группу предприятий, подчиненных единой цели, единому центру логистического управления и объединенных технологической цепочкой, так называемый логистический портфель.

В качестве примера можно рассмотреть посредническую торговую организацию, имеющую склады общего пользования, осуществляющую транспортные перевозки и экспедиционное обслуживание, оказывающую потребителям коммерческие услуги или услуги по подготовке продукции к производственному изготовлению. Логистическая система характеризуется как система с временными ограничениями, при этом нарушение одного из ограничений является причиной применения соответствующих санкций. Укладываясь в общепринятые понятия системы, логистические системы состоят из системообразующих звеньев, находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости между собой. Логистическая система отличается от других экономических систем рядом характерных признаков: наличием управляемых потоковых процессов, системной целостностью и ее специфичностью, нацеленностью на производство организации управления. Главными свойствами логистической системы являются оптимальность и адаптивность. Необходимым и предварительно заданным свойством является оптимальность. От итогов управляющих воздействий и реализуемых оценок зависит оптимальность применения определенных систем. Оптимизационные решения, принимаемые в логистических системах, позволяют сохранить стабильность управления при принятии последующих управленческих решений, упрощают выбор альтернативных вариантов и облегчают анализ вопросов, от которых зависят первичные предпосылки решения проблем управления потоковыми процессами.

Способность логистических систем к адаптации сложно переоценить в условиях неопределенности окружающей среды. Широкий выбор предлагаемых товаров и услуг в условиях рынка повышает степень неопределенности спроса на них.

Что является причиной резких колебаний количественных и качественных критериев материальных, финансовых, информационных и других потоков, движущихся через логистические системы. Показатель логистического цикла является важнейшей характеристикой логистических систем.

С взаимоотношениями логистики и издержек производства связано одно из направлений исследования логистики. Попытка минимизировать издержки какого-либо отдельного вида деятельности (транспорта, производства, складского хозяйства) приводят к повышению общей стоимости логистики.

Поэтому теория предполагает проведение анализа новых введений любого вида деятельности логистики с учетом всех издержек системы. Комплексный анализ логистики может определить, выработать политику управления. Системный анализ способствует работе и повышению эффективности системы логистики, его результатом являются новые концепции, введение новых технологий и оборудования. Ценовой анализ логистики зачастую проводится для поиска направлений снижения издержек в определенном рыночном пространстве; изменения, происходящие в системе под воздействием анализа, имеют важное значение для маркетинга.

Тщательный и качественный анализ логистической системы позволяет более четко определить цели и задачи распределения. С этой точки зрения системный анализ выступает в качестве инструмента маркетинга, позволяющего поддерживать и определять стандарты обслуживания. В ходе управления цепями поставок появляется дополнительная возможность снижения рисков безопасности цепей поставок. При отлаженных цепях поставок результаты логистической деятельности будут стабильные. Важно обеспечить создание ценности товаров для потребителей. Главная цель логистики – удовлетворение потребностей потребителей. Компании должны фокусировать внимание на реализующих структурах с целью получения информации от потребителей об удовлетворении их потребностей. Для этого необходимо разработать несколько планов реорганизации логистики в компании, исходя при этом из временного критерия. То есть, к примеру, сформировать оперативный, краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный планы проведения мероприятий. Таким образом, управление логистическими процессами дают возможность обеспечить необходимый набор услуг при максимально возможном уменьшении расходов, обусловленных выполнением логистических операций.

Литература

1. Виноградов А.С. Проблемы логистики / А.С. Виноградов// Маркетолог. -2013.- № 3. -С. 5-15.
2. Левкин Г.Г. Логистика как предмет внутрифирменного консалтинга при совершенствовании логистической системы / Г.Г. Левкин // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». -2010. -№ 3.-С.45-59.
3. Муртазинова К. Р. Управление цепью поставок на основе логистики/ К. Р. Муртазинова // Молодой ученый. - 2012. - №3. - С. 174-176.
4. Тхориков Б.А. Методология индикативного управления /Б.А. Тхориков // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 10. – С. 154-157
5. Коломийцев Г. Опыт организации производственной логистики/ Г. Коломийцев // Логистика и система. -№ 1. -2014. -С. 23-27.
6. Плетнева Н. Г. Развитие логистики в строительстве: особенности, перспективы, методы принятия решений//Н.Г. Плетнева, Н. В. Власова// Проблемы современной экономики-№2 (30). -2009. С.151-153.