

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА ПРИ УПРАВЛЕНИИ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Т.А. Устьянцева,

соискатель кафедры коммерции и логистики Санкт-Петербургского государственного экономического университета
kta259@mail.ru

В статье описаны особенности логистического подхода к управлению производственным предприятием. Дана характеристика основным направлениям влияния материального потока на предприятии. Доказана необходимость выделения на предприятии специальной логистической службы, которая будет управлять материальным потоком.

Ключевые слова: управление, логистика, материальный поток, логистический подход, комплекс логистических функций.

УДК 658.7.011.1 ББК 65.40

1. Логистика: понятие и историческое значение

По определению известного американского экономиста, социолога, писателя, консультанта и педагога, одного из основоположников теории менеджмента — Питера Друкера, управление — это особый вид деятельности, который превращает неорганизованную толпу в эффективно производительную и целенаправленную группу [1]. Управлением организацией называется процесс осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по использованию и формированию ресурсов организации по заранее разработанному стратегическому плану для достижения ею своих целей наиболее эффективным образом.

В процессе управления осуществляется определенный набор действий и функций, содержание которых зависит от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, военная и т.д.), от размеров, от сферы деятельности (производство товаров, оказание услуг и др.), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функции внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и от многих других факторов.

В зависимости от типа организации, отличается содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления (образовательная, военная, деловая, общественная, административная). Этот набор зависит от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень), от сферы деятельности (оказание услуг, выполнение работ, производство товаров). Также он варьируется в зависимости от функций, которые определяются внутри организации (кадры, производство, финансы, маркетинг, сбыт) и от множества других различных факторов.

Логистический подход к управлению материальными потоками хорошо известен и применяется достаточно давно, прежде всего, в военном деле при формировании военной инфраструктуры и размещении и материально-техническом снабжении войск. По некоторым данным [2], в конце XVII века в структуре штаба французской армии имелась специальная должность «старшего маршала по логистике», который отвечал за транспортировку, снабжение, а также выбор лагеря и корректировку совершения марша. Самыми яркими примерами из недавнего прошлого применения логистики являются операции, которые связаны с военной деятельностью США в Ираке. Именно эффективная система снабжения военнослужащих играла решающую роль в 1991 году в военной операции, известной под названием «Буря в пустыне», и в 2003 году в операции по разоружению Ирака. Значение логистики подтверждается и тем фактом, что в 2003 году в военной операции на одного военнослужащего приходилось примерно 3–4 специалиста-логистика [3].

Однако логистический подход в экономике в целом, в различных отраслях и сферах предпринимательской деятельности в достаточно широком масштабе был востребован совсем недавно, что обусловлено как развитием внутрипроизводственной и коммерческой логистики, так и внешними по отношению к системам управления материальными потоками факторами. К внешним факторам можно отнести:

- компьютеризацию управления материальными потоками,
- переход от рынка продавца к рынку покупателя,

- усиление конкуренции,
- энергетический кризис 70-х годов,
- индустриализацию процессов товародвижения.

При применении логистического подхода к управлению материальными потоками в сферах производства и обращения, экономического эффект рассматривается в разрезе следующих слагаемых:

- снижение запасов на пути движения материального потока;
- сокращение времени прохождения товаров по логистической цепи;
- сокращение затрат ручного труда и соответствующих расходов на операции с грузом;
- снижение транспортных расходов.

Объектом управления при логистическом подходе является сквозной материальный поток. При этом обособленность предприятий необходимо преодолеть с целью согласованного управления сквозным материальным потоком. В нужное время и в нужное место начинают поступать необходимые материалы, в требуемом количестве и необходимого качества. Таким образом, с минимальными затратами начинается осуществляться продвижение материального потока по всей цепи [4].

Цель, через которую последовательно проходит материальный поток, чаще всего состоит из различных служб одного предприятия. Как правило, задача совершенствования сквозного материального потока непосредственно внутри предприятия, не имеет приоритетного значения ни для одного из подразделений, и показатели материального потока на выходе из предприятия так же имеют случайное значение и далеки от оптимальных.

Для того чтобы показатели материального потока на выходе из предприятия становились управляемыми, при логистическом подходе выделяется и получает существенные права служба, приоритетной задачей которой является управление сквозными материальными потоками, т.е. потоками, которые поступают извне, проходят склады службы снабжения, производственные цеха, склады готовой продукции и затем уходят к потребителю.

Таким образом, можно сказать, что отличие логистического подхода к управлению материальными потоками от традиционного подхода заключается в выделении единой функции управления материальными потоками в экономической, технологической, технической и методологической интеграции отдельных звеньев цепи материалодвижения в единую систему, которая будет обеспечивать наиболее эффективное управление сквозными материальными потоками.

2. Основные задачи управления материальными потоками и логистические функции

В экономике при управлении материальными потоками решается множество разнообразных задач, таких как определение оптимальных объемов и направлений материальных потоков; прогнозирование спроса и производства, а, следовательно, и объема перевозок; организация складирования, упаковки, транспортировки и многие другие. Предлагаем рассмотреть, как и кем решаются эти задачи.

В результате деятельности различных компаний и предприятий, которые производят и потребляют ту или иную про-

дукцию, оказывают или пользуются теми или иными услугами образуются материальные потоки. Ключевую роль в управлении материальными потоками играют следующие организации и предприятия:

- предприятия-изготовители, чьи склады сырья и готовой продукции выполняют разнообразные логистические операции;
- предприятия оптовой торговли, осуществляющие комплекс логистических операций с товаром;
- коммерческо-посреднические организации, не работающие с товаром, но оказывающие услуги по организации оптового оборота;
- транспортные предприятия общего пользования, различные экспедиционные фирмы.

Силами этих предприятий и организаций непосредственно осуществляется и контролируется процесс товародвижения, формируются материальные потоки.

Каждый из вышеперечисленных участников логистического процесса специализируется на осуществлении какой-либо группы логистических функций. В дальнейшем под термином «функция» следует понимать совокупность действий, которые являются однородными с точки зрения цели этих действий, и заметно отличающуюся от другой совокупности действий, которые также имеют определенную цель. Укрупненная группа логистических операций, которые направлены на реализацию целей логистической системы, называется логистической функцией. Каждая из этих функций представляет собой достаточно однородную совокупность действий. Например, конечной целью всех мероприятий по формированию хозяйственных связей является установление отношений делового партнерства между различными участниками логистического процесса, т.е. формирование связей между элементами макрологистических систем [5].

Хотелось бы отметить две наиболее заметные особенности приведенного комплекса логистических функций. Глубокая системная взаимосвязь между различными логистическими функциями является принципиальным отличием от аналогичных функций, реализуемых при организации хозяйственной деятельности. На отдельно взятом предприятии успешное управление материальными потоками возможно лишь в случае выделения соответствующей функции. Ввиду динамично изменяющейся ситуации на рынке создается объективная потребность у ряда предприятий в создании службы логистики, отсутствие которой может привести и приводит к несогласованности, а также к бессистемности в закупках, ценах, запасах, хранении, длительности производственного цикла, к неразберихе в складском хозяйстве, организации сбыта.

Отсутствие логистических структур на предприятиях в нашей стране является, прежде всего, результатом исторически сложившихся систем управления и неспособности представить (сформировать) службу логистики. Реализация функции управления материальными потоками в исторически сложившихся структурах управления показана на рис. 1.



Рис. 1. Традиционная система управления материальными потоками на предприятиях

Источник: [6]

Наиболее заметным недостатком данной структуры является то, что перечисленные на рисунке группы логистических операций соединены не по системному, а по классическому методу в функцию материалодвижения. Предлагаем проанализировать данный рисунок в разрезе четырех свойств систем (организация, элементы, связи, интегративные свойства).

Состав этих элементов (операций) складывается случайно, таким образом, не исключено, что при проектировании сквозного логистического процесса какие-то операции придется добавить, а какие-то и вовсе исключить.

Между операциями существуют связи, которые четко не определены и устанавливаются чаще по случайному закону.

Организация этих операций в единую функцию специальным образом не осуществляется, и нет носителя этой функции на предприятии.

Интегративные свойства так взаимосвязанной и так организованной совокупности операций в результате не обеспечивают возможности оптимизации управления материальными потоками на предприятии [5].

На практике это означает, что логистическая функция «раскаскивается» по различным службам предприятия. Например, одно подразделение производственного предприятия занимается сбытом готовой продукции, другое – закупками материалов, третье – содержанием запасов. Зачастую цели этих подразделений могут не совпадать с целями рациональной организации совокупного материального потока, который проходит через все предприятие.

3. Организация логистической деятельности на предприятии

Логистический подход предусматривает управление всеми операциями как единой деятельностью. На предприятии необходимо выделить специальную логистическую службу, которая будет управлять материальным потоком, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и кончая доставкой покупателю готовой продукции [4]. Возможная система управления сквозным материальным потоком на предприятии представлена на рис. 2.



Рис. 2. Система управления сквозным материальным потоком на предприятии

Источник: [7].

Данная система позволяет реализовать на предприятии единую функцию управления сквозным материальным потоком. В тоже время, на предприятии могут быть созданы и другие структуры управления, которые позволяют интегрировать функции логистики.

Предлагаем рассмотреть, как взаимодействует служба логистики с другими службами производственного предприятия. Выявлена наиболее существенная взаимосвязь логистики с маркетингом. Выделим следующие задачи, решаемые на производственном предприятии службой маркетинга:

- анализ потребителей;
- планирование товара, определение ассортиментной специализации производства;
- анализ внешней среды и рыночные исследования;
- планирование сопутствующих услуг, оптимизация рыночного поведения по наиболее выгодному сбыту производимого товара.

Если такие задачи, как анализ потребителей, анализ внешней среды и рыночные исследования могут решаться непосредственно только службой маркетинга, то планирование товара, определение ассортиментной специализации производства и планирование сопутствующих услуг, оптимизация рыночного поведения по наиболее выгодному сбыту производимого товара должны решаться совместно при участии службы логистики.

Предположим, что служба маркетинга обосновала необходимость выпуска нового вида продукции. Следовательно, тогда задачами службы логистики будет управление запасами, обеспечение производства сырьем и транспортировка, причем все это в разрезе нового вида продукции. Решая задачи планирования сопутствующих услуг, оптимизации рыночного поведения по наиболее выгодному сбыту производимого товара, маркетинг определяют для физического распределения строгие рамки требований логистического сервиса. Реализуют эти требования системой логистики.

Деятельности служб маркетинга и логистики на предприятии тесно связаны и взаимно переплетены. Покажем их взаимосвязь на примере производства кисломолочной продукции, которая разлита в тетрапакеты. Функцией маркетинга является оформление пакетов. За логистикой закреплены прочностные параметры пакетов. Геометрические параметры пакета — в большей степени логистика. Объем пакета — и маркетинг, и логистика. Нанесение штрихового кода, позволяющего отслеживать движение каждой товарной единицы — задача в большей степени логистики. Однако, учитывая, что наличие штрихового кода на упаковке является одним из факторов, побуждающих к покупке, его нанесение может быть рекомендовано и службой маркетинга.

Планирование производства на предприятии тесно взаимодействует со службой логистики. Это обусловлено тем, что производство зависит от своевременной доставки материалов, сырья, комплектующих определенного качества и в определенном количестве. Следовательно, служба логистики предприятия, которая обеспечивает прохождение сквозного материального потока и организует снабжение предприятия, должна участвовать в принятии решений о запуске продукции в производство, так как обеспечивать производство ресурсами придется ей [5].

С другой стороны, в процессе организации сбыта готовых изделий логистика взаимодействует с производством. Управляя материальными потоками в процессе реализации, служба логистики, естественно, должна участвовать в формировании графиков по выпуску готовой продукции.

Доставка сырья и комплектующих материалов в цеха непосредственно на рабочие места и перемещение изготовленной

продукции в места хранения является существенной функцией службы логистики. Создание дополнительной нагрузки на производство и увеличение запасов на разных участках возникает из-за слабой взаимосвязи производства с логистикой.

Качество поставляемой продукции является одним из основных показателей, характеризующих поставщика и влияющих на организацию всего логистического процесса. Определение оптимального уровня качества, а также контроль за его соблюдением — это совместная задача службы планирования производства и службы логистики предприятия.

Деятельность по управлению материальными потоками на производственном предприятии, как правило, связана с большими расходами. Следовательно, деятельность службы логистики тесно связана с деятельностью службы финансов. Например, для определения оптимальных объемов запасов, служба логистики, естественно, будет исходить не только из экономических расчетов, но и из реальных финансовых возможностей предприятия. Совместные решения служб финансов и логистики принимаются также при закупках оборудования для обеспечения логистических процессов. Совместно также осуществляются контроль над складскими и управление транспортными затратами.

4. Заключение

Таким образом, следует заметить, что при использовании логистического подхода к управлению материальными потоками каждое предприятие в процессе своей деятельности должно определять для себя основные стратегические цели и задачи. К их числу следует, прежде всего, отнести:

- формирование гибкой быстроперенастраиваемой производственной системы как совокупности взаимоувязанных гибких производственных модулей основополагающих производств, функционирующих в автоматическом режиме в течение заданного интервала времени, обладающих свойством автоматизированной переналадки при производстве изделий произвольной номенклатуры в установленных пределах их характеристик и потребительских свойств;
- создание производственно-технического базиса перспективных, критических и базовых технологий, обеспечивающего изготовление изделий с ультрасовременными свойствами;
- обеспечение технологическими возможностями интенсификации создания продукции высших технологических укладов научными организациями в единой информационной среде;
- сохранение и развитие эффективных базовых технологий, обеспечивающих конкурентоспособную цену продукта, создающих имидж предприятия, привлекательного для потребителя;
- создание возможности диверсифицировать продуктовый портфель за счет создания новых видов производств;
- реализация эффективной кадровой политики, необходимость гарантировать высокий уровень материальной и моральной мотивации персонала.

Литература

1. Друкер П. Рынок: Как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М., 1992. — 350 с.
2. Основы логистики: Учебник для вузов / Под ред. В. Щербакова. — СПб.: Питер, 2009. — 432 с.
3. Круминьш Н., Витольньш К. Логистика в Восточной Европе. — Латвия: Изд-во «Petrovskis un Ko», 2007. — 191 с.
4. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения. — 2-е изд. перераб. и доп. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. — 200 с.
5. Залманова М.Е., Новиков О.А., Семенов А.И. Производственно-коммерческая логистика. Учеб. пособ. — Саратов: Саратовский гос. техн. ун-т, 1995. — 235 с.
6. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учеб. для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 271 с.
7. Шаш Н., Азимов К., Шевелева А. Логистика. Конспект лекций. — Юрайт, 2010. — 205 с.
8. Залманова М.Е. Логистика бизнес-систем. Учеб. пособ. — Саратов: Саратовский гос. техн. ун-т, 1997. — 120 с.