

зоне с любой амплитудой территориального охвата в условиях динамичности социально-экономической сферы.

В процессе развития рыночных отношений все отчетливее проявляется тенденция индивидуализации продукции и усложнения процесса ее реализации. Системы обработки заказов, доставки и в целом логистического сервиса в различных сегментах рынка могут значительно отличаться как по требованиям, так и по определяющим параметрам. Применение логистической концепции позволяет определенным образом стандартизировать и удовлетворять динамичные потребности по отдельным сегментам и в целом по рынку.

В условиях "рынка потребителя" цикл разработки новых продуктов и услуг становится длиннее. В то же время отмечается тенденция сокращения жизненного цикла товара. Чтобы уменьшить риски от усложнения реализации товара и услуги, продуценты стремятся создать гибкие и всесторонне согласованные мощности распределения, а это - сфера логистики. Поэтому ее состояние и уровень развития оказывают все большее влияние на приспособляемость предприятия в турбулентной среде рыночных процессов.

УДК 005.932

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.Л. Якубовская, В.В. Алимова

Белорусский национальный технический университет.

Эффективная оценка результатов логистической деятельности и контроль над ними необходимы для правильного размещения ресурсов. С возрастанием роли компетентности в логистике для достижения и удержания конкурентных преимуществ точная оценка результатов приобретает решающее значение, так как разрыв между выгодными и невыгодными операциями непрерывно сужается. Задачи логистического контроля состоят в том, чтобы проследить, насколько фактические результаты работы соответствуют параметрам оперативных планов, и выявить благоприятные возможности для наращивания производительности и эффективности [1, с. 589].

Сложившаяся практика оценки логистических операций в основном поддерживает традиционное функциональное деление логистики, в то время как к современным условиям конкуренции больше подходит ориентация на единый логистический процесс, что предполагает рассмотрение издержек предприятия в тесной связи с уровнем исполнения заказов потребителей (рисунок 1). Это позволяет с большей эффективностью оценивать соотношения ключевых экономических показателей.

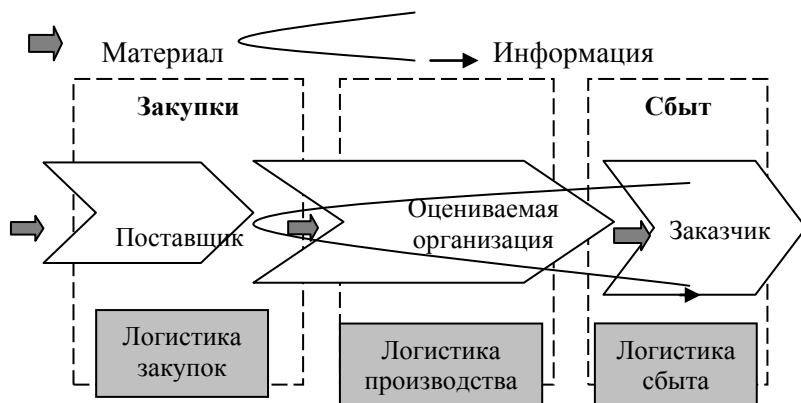


Рисунок 1. Секторы закупок, производства и сбыта в процессе оценки эффективности логистики

Система показателей эффективности логистических операций должна позволять своевременно отслеживать слабые сигналы наличия «узких мест» в работе предприятия и принимать соответствующие своевременные корректирующие действия. При этом система оценочных показателей должна включать в себя как внутренние, так и внешние показатели.

Процесс оценки работы по внешним показателям осуществляется посредством сравнительного анализа восприятия потребителей и образцов передовой логистической практики.

Анализ восприятия потребителей дает оценку уровня сервиса с точки зрения клиента, а не фирмы.

Типичное исследование в этом направлении дает комплексную оценку таких аспектов логистической деятельности, как доступность запасов, продолжительность функционального цикла, доступность информации, способы решения возникающих проблем, сервисная поддержка продукта.

В ходе анализа образцов лучшей практики сравниваются сложившиеся процедуры, процессы и результаты самой фирмы и сопоставимых с ней компаний.

В тоже время при оценке эффективности логистической деятельности требуется использовать систему оценочных показателей, обеспечивающих интегральную картину происходящего, причем картину согласованную и сопоставимую применительно как к отдельным функциям внутри одной фирмы, так и к разным участникам логистического канала.

Без подобной оценки логистической деятельности у производителей и оптовых предприятий могут оказаться совершенно разные представления о качественном обслуживании потребителей.

Для разработки интегральной системы оценки, применимой ко всей логистической цепи в целом, можно использовать метрическую схему (таблица 1).

В ней каждый тип единиц измерения представлен набором показателей, тщательного контроля за которыми требует эффективное управление логистической цепочкой.

Таблица 1. Метрическая схема оценки эффективности интегрированной логистической цепи

Результат	Диагностический показатель
Удовлетворение потребителя/качество	
Совершенный заказ	Своевременная доставка
Удовлетворение потребителей	Издержки, рентабельность, скидки в гарантийном обслуживании
Качество продукции	Время реакции на претензии потребителей
Время	
Продолжительность исполнения заказа	Продолжительность производственного цикла от заказа на ресурсы до выпуска продукции. Время реакции цепи поставок
	Выполнение производственного плана
Издержки	
Окончание таблицы 1	
Результат	Диагностический показатель
Общие издержки	Производительность создания добавленной

логистической цепи	стоимости
Активы	
Цикл оборот. Срок до пополнения запасов. Эффективность использования активов	Достоверность прогнозов Устаревание запасов Загрузка мощностей

Источник: PRTM Consulting Integrated-Supply-Chain Performance Measurement: A Multi-Industry Consortium Recommendation.

К этим типам относятся: удовлетворение потребителей/качество, время исполнения, издержки и активы. По каждому типу отслеживается результат и диагностические показатели. Оценка итоговых показателей (результатов) ориентирована на целостные процессы, такие как удовлетворение запросов потребителей или управление временем исполнения. Диагностические показатели характеризуют отдельные операции, из которых складываются процессы.

Схема оценки эффективности должна иметь три характеристики, которые устанавливают четкие - как содержательные, так и временные – ориентиры для управления: соотношение издержек и уровня сервиса; динамическую отчетность, основную на достоверной информации; механизм выявления отклонений от ожидаемых результатов.

В качестве инструмента, обеспечивающего согласованность оценки эффективности логистики как со стороны поставщиков, так и со стороны заказчиков в сферах закупок, производства и сбыта можно использовать основные положения внутреннего оценочного стандарта компании Odette «Анализ логистики. Руководство по уровню эффективности и совершенствованию логистики», изданного как руководящий документ предприятия (СТП-VDA17-AB; Guide to Logistics Performance and Improvement).

Он может использоваться любым партнером для самостоятельной оценки логистики и может представлять собой инструмент аудита для деловых партнеров. Документ разделен на шесть разделов. Три первых раздела (отношение заказчик-поставщик; организация труда; цели, регистрация и совершенствование) имеют общее значение для закупок, производства и сбыта, три следующих (анализ процесса закупок; анализ процесса производства; анализ процесса сбыта) относятся каждый к какому-то конкретному сектору.

Классификатор документа имеет структуру опросного листа и не требует специального обучения, при условии наличия необходимых знаний по логистике. Анализ формы для оценки результатов дает первые опорные пункты, на которых должны концентрироваться меры к усовершенствованию и отчетливо проявляет основные сферы, требующие улучшения. Пример классификатора первого параграфа первой главы (отношение заказчик-поставщик) представлен в таблице 2.

Таблица 2. Классификатор эффективности взаимодействия заказчик/поставщик

Раздел 1	Отношение заказчик/поставщик
Введение	Знание требований и ожиданий в рамках отношений между заказчиком и поставщиком имеет решающее значение для сокращения времени опережения и достижения удовлетворенности заказчика.
1.1	Соглашение по логистике
1.1.1	Какие письменные соглашения по логистике существуют с партнерами в цепочке поставок? (F2)
Почему?	Чтобы избежать недоразумений и выяснить ожидания и ответственность.
Как?	Регулярно перерабатываемый документ (например, «Соглашение по логистике Odette», тетрадь обязательств по логистике и контракт, описывающий процедуру в рамках отношений и согласованный между партнерами до выполнения первой поставки).
Основные секторы для закупок:	
	ответственность поставщиков и заказчика, назначение контактных лиц по каждому сектору, стандарты по обмену данными, соглашение по гибкости, размер партий, штучный товар и минимальное количество при заказе, спецификация упаковки, транспортировка, маркировка, транспортные документы, язык, согласование мощностей, если это не сделано в других документах.
Окончание таблицы 2	
Основные секторы для производства:	
	размер партий, частота смены инструмента и время наладку, рабочее время, гибкость процесса, время опе-

	режения при изменении потребности.
Основные секторы для сбыта:	
	стандарты по обмену данными, условия поставки, условия поставки, соглашение по гибкости, спецификация упаковки, транспортировка, согласование мощностей, если это не сделано в других документах, маркировка, транспортные документы, планы аварийных случаев для обработки инструкций по поставке/сбыту и отгрузке.
Классификация	Нет ни одного документа. Имеется документация для основных партнеров. Имеется документация по всем основным секторам и партнерам.

Для каждого вопроса установлено снижение класса (0, 1, 2), что бы можно было оценить современный уровень показателей логистики.

Список литературы

1. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок 2-е изд. / [Пер. с англ. Н.Н. Барышиной, Б.С. Пинскера]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.: ил.

УДК 005:932

РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

О.И. Мойсак

Белорусский национальный технический университет

Переход к рыночным формам ведения хозяйства потребовал от хозяйствующих субъектов способности быстро реагировать на рыночные сигналы.

В последнее время объективно возросло значение логистической координации материальных, информационных и финансовых потоков.