

Логистическая система организации:

направления повышения эффективности

Надежда
ДАШКЕВИЧ

К традиционным направлениям повышения эффективности функционирования логистической системы на предприятии можно отнести уменьшение запасов и материалов (за счет снижения времени между поставками, отказа от части страховых запасов), уменьшение транспортных расходов за счет изменения величины поставок, снижения продолжительности операционного цикла. Данные направления позволят уменьшить уровень текущих затрат, снизить уровень издержек по закупке материальных ресурсов и их транспортировке, высвободить часть финансовых средств, которые можно более экономно использовать.

ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ – ДОБАВЛЕННАЯ ЦЕННОСТЬ!

Расширение сферы логистической деятельности и повышение ее эффективности способствуют поддержанию динамики экономических операций, особенно в части продажи товаров и оказания услуг. Однако если товары не поступят потребителю в установленное время, можно утверждать, что они не будут реализованы, вследствие чего образуется их чрезмерный запас на складах и произойдет нарушение экономических операций во всей цепочке поставок, в т.ч. в сфере непосредственного производства. В таких условиях конкурентность продукции и услуг будет снижаться, что, в свою очередь, может оказать отрицательное влияние на ценовые характеристики товаров, а также объем прибыли.

Усовершенствование логистической системы существенно добавляет ценности продукту. Несвоевременная поставка предусмотренных товаров потребителям может оказать отрицательное влияние

на производственную деятельность предприятий малого и среднего бизнеса, вплоть до остановки производства, что приведет к невыполнению запланированных показателей, снижению эффективности производства и конкурентоспособности продукции, т.к. конкуренты окажутся в лучшем положении.

Важную роль в совершенствовании логистических отношений играют уровень развития логистики и степень ее внедрения в сферу бизнеса. Малые предприятия при организации материальных потоков используют, как правило, традиционный подход, когда вывоз товаров или продукции с оптовых складов осуществляется собственным транспортом или арендованным у специализированных организаций, т.е. на основе самовывоза.

СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

При разработке возможных направлений по совершенствованию деятельности логистической системы потребуется реализо-

вать комплекс мер по контролю за деятельностью всех ее функциональных подразделений. Совокупность показателей и критериев оценки деятельности логистической системы характеризует в целом материальный поток, который, передвигаясь от первичного источника сырья через цепь производственных, транспортных и посреднических звеньев к конечному потребителю, постоянно увеличивается в стоимости. Стоимость продукта, доставленного конечному потребителю, значительную часть составляют расходы, связанные с хранением, транспортировкой, упаковкой и другими операциями, что свидетельствует о наличии значительных резервов и субъектов хозяйствования в сфере логистической деятельности, особенно в направлении оптимизации управленческих процессов материальных потоков. Основными слагаемыми экономического эффекта при использовании логистического подхода являются:

- экономия от снижения запасов на пути движения материальных потоков;
- экономия от сокращения времени прохождения товаров по логистической цепи;
- экономия от снижения транспортных расходов;
- экономия от сокращения затрат ручного труда и соответствующих расходов на операции с грузами.

В условиях углубления рыночных отношений достижение успеха субъектами хозяйствования возможно при условии прогнозирования спроса, который включает в себя разработку стратегии продвижения товаров, ценообразования, распределения рабочей силы и соответствующий анализ результатов проведенных исследований, на основе которых формируется прогноз продаж, разрабатываются графики производства необходимого количества продукции, выбираются формы и методы ее реализации, принимаются решения по видам доставки товаров потребителям с учетом существующих объемов их запасов на предприятиях малого и среднего бизнеса. Более точные прогнозы в виде компьютерных моделей разрабатываются при использовании информационных технологий и других методов (анализ трендов; оценка продавцов), которые более детально учитывают различные функции и принципы прогнозирования, а также многочисленные переменные, оказывающие влияние на логистические процессы.

ТЕСНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Стратегически правильно выбранное место расположения производственных мощностей и складских

помещений может не только обеспечить снижение транспортных расходов по перевозке продукции, но и повысить уровень обслуживания по запросам клиентов. Поэтому до принятия решения о выборе места принципиально важно знать расположение целевых рынков – потребителей производимой продукции, а также установить возможных будущих потенциальных потребителей товаров, что будет способствовать минимизации расходов по перемещению и хранению материалов, снижению трудозатрат.

Немаловажное значение для выбора места расположения будут играть факторы, которые учитывают стоимость земли и коммунальных услуг, а также уровень налоговой нагрузки в данной местности, наличие местных видов ресурсов, используемых в процессе производственной и транспортной деятельности, в т.ч. и трудовых, состояние экологической безопасности и др. Чтобы исключить возможности нерационального выбора места расположения предприятия, требуется разработка технико-экономического обоснования из нескольких вариантов, а затем и бизнес-плана, на основании которых будет разработана проектно-сметная документация на сооружение объекта.

Достижение успеха в логистической деятельности напрямую связано со способностью руководства фирм эффективно управлять сложными коммуникационными системами, формируемыми между:

- 1) всеми видами логистической деятельности;
- 2) системами по организации производственного процесса, поставщиками сырья и комплектующих, потребителями готовой продукции;
- 3) основными функциональными областями логистической деятельности: логистикой; организацией производства; маркетингом; финансово-хозяйственными, социально-бытовыми, правовыми аспектами и их особенностями;
- 4) всеми участниками логистической деятельности, в т.ч. и участниками цепочки поставок: поставщиками; промежуточными потребителями; посредниками; другими участниками логистического процесса, у которых может и не быть прямых связей с производителями или потребителями.

РЕШЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ПРОБЛЕМ

Грузопереработка позволяет максимально сокращать все виды перемещений товаров, сырья, запасов незавершенного производства или готовой продукции внутри производства и складских помещений, кото-

рые в виде транспортных операций можно подразделить на следующие:

- 1) устранение причин, препятствующих переработке грузов, везде, где это возможно;
- 2) сокращение до минимума расстояний по перемещению грузов;
- 3) формирование и создание максимально возможных однородных потоков с целью минимизации причин и узких мест, препятствующих перемещению грузов;
- 4) сокращение объемов незавершенного производства до минимума, обеспечивающего нормальное функционирование производства;
- 5) снижение уровня убытков вследствие поломок, причиненного ущерба, минимизации отходов материалов.

К процессам, связанным со складированием и хранением грузов, относятся следующие:

- 1) управление производственными мощностями, используемыми для размещения материальных запасов в определенном для каждого вида товаров состоянии;
- 2) принятие решений о необходимости хранения продукции на собственных складских площадях или целесообразности размещения товаров на арендуемых складских мощностях или других возможных вариантах размещения и хранения продуктов;
- 3) выбор ассортимента товаров в зависимости от их состояния и вида, возможности и необходимости складирования и хранения каждого вида продукции в определенных условиях;
- 4) установление (при необходимости и определение) основных характеристик и мощностей складских помещений, а также места их расположения;
- 5) комплекс мер, направленных на обеспечение надлежащего состояния продукции при хранении и безопасности при складировании и хранении;
- 6) создание условий, обеспечивающих использование современных форм и методов работы при складировании и хранении продукции, и повышение на этой основе производительности труда управленческого и обслуживающего персонала;
- 7) комплекс мер по обеспечению профессиональной подготовки персонала.

Положительное решение данных проблем позволяет обеспечить складирование и хранение продуктов в соответствующих для этого условиях для по-

следующей их продажи и потребления по заявкам потребителей.

Мощности складских помещений по объему и размерам должны быть такими, чтобы обеспечивать складирование и хранение товаров в заранее запланированные сроки и на время, в течение которого количества складированных запасов хватит для бесперебойного удовлетворения потребителей продукции в необходимых объемах.

ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Перемещение товаров от производителя к потребителю, а также в процессе возможных обратных процессов их перевозки является одним из самых важных компонентов логистической деятельности. Затраты на транспортировку практически всегда составляют самую значительную статью расходов во всем логистическом процессе.

Исходя из этого, организация гибкой политики по управлению движением и транспортировкой грузов должна стать одним из важнейших компонентов, направленных на повышение эффективности и качества работы, производительности транспорта, снижение транспортных издержек и общей стоимости товаров, поставляемых потребителям.

Для достижения положительных результатов в сфере обслуживания потребителей необходимо знать потребности покупателей и удовлетворить их в большей мере по сравнению с показателями, используемыми конкурентами. Стратегия логистического менеджмента предполагает применение ряда тактических приемов быстрого реагирования по устранению просчетов, по управлению запасами и доставкой продукции потребителям, ускорению движения потоков этих запасов при одновременном повышении уровня обслуживания потребителей. Эта стратегия объединяет возможности электронного учета и обмена данными между производителями продукции и ее потребителями, что позволяет своевременно и достаточно точно вносить изменения в графики производства и доставки товаров, чтобы пополнить сократившиеся запасы и одновременно сократить число случаев возникновения дефицита в рамках снижения общего объема запасов.

ОТ СТРАТЕГИИ – К ТАКТИЧЕСКИМ ХОДАМ

Стратегия эффективного реагирования на запросы потребителей требует существенного изменения

в мышлении производителей и потребителей, позволяет добиться существенной экономии финансовых средств и включает ряд таких самостоятельных тактических ходов, как:

- 1) совершенствование форм и методов управления реализацией товаров и их доставки потребителям в установленные сроки и нужного качества;
- 2) непрерывное пополнение запасов;
- 3) формирование новых форм отношений и сотрудничества между производителями и потребителями;
- 4) интегрирование ключевых бизнес-процессов, начиная от первоначальных поставщиков до конечного пользователя, в целях своевременного и полного обеспечения товарами и информацией;
- 5) организация комплексного управления качеством всех операций логистической деятельности в соответствии с запросами и требованиями потребителей;
- 6) минимизация всех видов запасов продукции и одновременное удовлетворение заказов потребителей в установленные сроки и в полном объеме.

Планирование и организация логистических операций должны обязательно предполагать разработку системы, позволяющей на практике осуществлять контроль, регулировать оптимизацию материальных потоков движения логистической деятельности.

СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ

В качестве основных направлений повышения эффективности функционирования логистических систем на предприятиях малого и среднего бизнеса можно выделить:

1) сокращение запасов в цепях товародвижения за счет:

- перераспределения запасов;
- применения современных технологий контроля состояния запасов;
- высокой степени согласованности участников в вопросах своевременного пополнения запасов.

Сокращаются как текущие, так и страховые запасы: текущие – за счет использования технологии точно в срок, а также формирование оптимальных размеров партий, создание страховых запасов – за счет их концентрации в едином распределительном складе;

2) максимальное использование площадей и объемов предприятий розничной торговли за счет:

- резкого сокращения общего количества запасов;

- перемещения части подготовительных операций, таких как фасовка, маркировка, проставление цен и др., на более ранние стадии товародвижения;
- 3) ускорение оборачиваемости капитала. Достигается за счет контроля времени сквозных процессов размещения и выполнения заказов;
- 4) сокращение транспортных расходов, которого удастся достичь за счет высокой согласованности участников в вопросах использования транспорта;
- 5) сокращение затрат, связанных с грузопереработкой, в т.ч. затрат ручного труда.

В качестве ключевых факторов, влияющих на эффективность логистических систем, можно выделить затраты на управление запасами и транспортировку.

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА

Методические подходы к определению направлений развития и повышению эффективности функционирования логистической системы на предприятиях малого и среднего бизнеса включают обоснование оптимальных вариантов ее развития, расчеты эффективности с учетом критериев оценки логистической деятельности субъектов хозяйствования, позволяющие определить качество логистического обслуживания. Повышать эффективность функционирования логистических систем необходимо при помощи рационализации использования ресурсов, анализа и целенаправленного применения управленческих решений. К таким направлениям можно отнести:

1) уменьшение запасов сырья и материалов за счет:

- уменьшения времени между поставками. При этом необходимо учитывать техническую возможность изменения графика поставок и риски, связанные с надежностью конкретных поставщиков;
- отказа от части страховых запасов;

2) уменьшение транспортных расходов за счет изменения величины поставок. При этом необходимо учитывать техническую возможность транспортных средств и риски, связанные с надежностью конкретных перевозчиков;

3) снижение продолжительности всего операционного цикла.

Все это приведет к уменьшению уровня текущих затрат, снижению уровня издержек по закупке материальных ресурсов и их транспортировке, высвобождению части финансовых средств, которые можно более экономно использовать.