



УДК 658.7

Г.А. Яшева, О.Ю. Чувилін

Проблемы организации логистики на предприятиях и пути их решения

Развитие рыночных отношений в Республике Беларусь, сопровождающееся расширением самостоятельности субъектов хозяйствования, осуществляющих свою деятельность в условиях обострения конкурентной среды, диктует необходимость использования крупными производственными предприятиями такого хозяйственного инструмента как логистика.

Логистика представляет собой направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными и сопутствующими им информационными потоками в сферах производства и обращения. Сущность логистического подхода к управлению материальными потоками заключается в интеграции отдельных звеньев логистической цепи (поставщик – хранение в сфере снабжения – хранение сырья и полуфабрикатов на предприятии – производство – хранение готовой продукции на предприятии – хранение в сфере сбыта – потребитель) в единую систему, способную адекватно реагировать на возмущения внешней среды. Логистика охватывает все сферы деятельности субъектов хозяйствования в современной экономике, и ее принципы и методы применимы как для государственных предприятий, так и для предприятий коллективной и частной форм собственности.

В процессе организации логистики и при попытке повышения эффективности управления материальными потоками предприятия Республики Беларусь сталкиваются с рядом проблем.

Каждый из участников процесса специализируется на осуществлении какой-либо совокупности логистических функций. К основным из них можно отнести: формирование хозяйственных связей по поставкам сырья, продукции или оказания услуг; определение объемов и направлений материальных потоков; прогнозные оценки потребности в перевозках; определение последовательности продвижения товарно-материальных ценностей через места складирования; организация, размещение и развитие складского хозяйства; управление запасами в сфере обращения; выполнение операций по упаковке, маркировке, транспортировке, погрузочно-разгрузочные работы и др. Сегодня на абсолютном большинстве отечественных производственных предприятий логистические функции распределены по различным службам. При этом, как правило, цели этих подразделений разнообразны и могут не совпадать с целями рациональной организации совокупного материального потока, проходящего через предприятие. В результате значительно возрастают затраты субъектов хозяйствования и отсутствуют возможности для их оптимизации. Таким образом, первая проблема – это оптимальное распределение логистических функций и согласование целей подразделений, выполняющих эти функции.

Процесс распределения функций и согласования целей тесно связан с вопросами изменения организационной структуры предприятия. Соответствия

оргструктуры предъявляемым к ней требованиям – вторая проблема организации логистики на производстве. Для ее решения логистический подход предполагает выделение специальной логистической службы, которая должна с минимальными затратами управлять материальными потоками.

Третья значительная проблема организации логистической деятельности – отсутствие на предприятиях системы критериев и показателей, позволяющих объективно оценить состояние материальных и сопутствующих им информационных потоков на различных стадиях их движения и эффективность логистических систем в целом, а также методик определения затрат на логистические операции, что делает невозможным их минимизацию.

В качестве еще одной основной проблемы можно выделить низкий уровень использования средств вычислительной и организационной техники для целей логистики, из-за чего невозможно организовать эффективное управление материальными потоками и решить все проблемы, названные выше.

По нашему мнению, для эффективного использования концепции логистики и практического решения всех проблем организации логистической деятельности предприятиям Республики Беларусь необходимо реализовать системный подход в управлении материальными потоками. Рассмотрим более детально сущность такого подхода и основные этапы его осуществления.

Реализация системного подхода в логистике является основной предпосылкой для эффективного управления материальными потоками. Системный подход позволяет увидеть изучаемый объект (в нашем случае – промышленное предприятие) как комплекс взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью, раскрыть внутренние связи и связи объекта с внешней средой. При этом, именно внешние связи, т.е. взаимоотношения с окружающей средой (макроуровень), являются определяющими в построении системы, и только потом можно рассматривать внутреннюю структуру (микроуровень). Это значит, что предприятие прежде всего должно рассматриваться как нечто целое в отношениях с поставщиками и потребителями, а затем уже как совокупность определенных подсистем.

Выделив предприятие в качестве системы, мы получаем возможность рассмотреть все этапы логистической деятельности как единый процесс. Поскольку разными этапами логистики занимаются различные подразделения субъекта хозяйствования, появляется необходимость в приведении к общему знаменателю их деятельности. Здесь возникают определенные проблемы, связанные в основном с тем, что службы материально-технического снабжения, складские хозяйства, производственные цехи, отделы маркетинга имеют, как правило, различные цели. Достижение локальных целей может способствовать оптимизации деятельности подразделения, перед которым эти цели поставлены, но это вовсе не означает повышение эффективности деятельности всего предприятия. Поэтому важным этапом системного подхода является выделение стратегической цели деятельности всей системы и компромиссное согласование целей отдельных подсистем. Такое согласование имеет место тогда, когда достижение совокупности целей подсистем позволит достичь стратегической цели (цели предприятия как системы).

Проблема компромиссного согласования целей подсистем предприятия является проблемой комплексной. Ее решение зависит от правильного определения специфики деятельности подразделений и учета максимально возможного числа факторов, влияющих на ее результаты. Таким образом, мы подошли к вопросу разработки системы показателей, характеризующих материальные потоки на различных стадиях их движения, а также комплекса критериев для оценки эффективности деятельности системы в области логистики. Составным элементом решения этой проблемы должно стать выделе-

ние затрат на логистические операции с целью анализа и разработки мероприятий по их минимизации. Проблема показателей логистической деятельности и критериев ее эффективности для каждой отрасли промышленности специфична, но в области закупочной и сбытовой логистики создание системы универсальных показателей вполне возможно. Например, такими показателями могут быть затраты по каналу закупки (сбыта), рентабельность канала закупки (сбыта), показатели эффективности использования транспортных средств и др.

Рациональным завершением системного подхода в области логистики является реорганизация структуры подразделений предприятия. Этот процесс может иметь два основных варианта: модификационный и радикальный. Сущность первого заключается в том, что при сохранении прежней организационной структуры вводится координационная служба, цель которой – оптимизация взаимодействия логистических подразделений. Вторым вариантом предполагается организацию единой службы взамен существовавшей ранее совокупности подразделений, выполнявших основные функции логистики. С точки зрения затрат радикальный вариант реорганизации дороже, но по нашему мнению, он и эффективнее, поскольку позволяет реально перестроить сложившиеся отношения и дает возможность контролировать всю логистическую цепь.

Для осуществления всех этапов системного подхода, а также для обеспечения функционирования логистической системы важное значение имеет методология. Речь идет о совокупности методов, которые должны применяться для эффективного решения научных и практических задач. К ним следует отнести методы системного анализа, методы теории исследования операций, прогностику. Применение этих методов позволяет прогнозировать материальные потоки, создавать интегрированные системы управления и контроля за их движением, разрабатывать системы логистического обслуживания, оптимизировать запасы и решать целый ряд других задач. Особое внимание необходимо обратить на методы моделирования, т.е. исследования логистических систем и процессов путем построения и изучения их моделей. При этом под логистической моделью понимается любой образ, абстрактный или материальный, логистического процесса или системы, используемый в качестве их заместителя. Используются, в основном, аналитические и имитационные виды математического моделирования. В качестве достоинств аналитического моделирования можно указать точность получаемых решений, большую силу обобщений и многократность использования. Имитационное моделирование позволяет учитывать факторы, имеющие случайный характер.

Необходимо отметить, что применение всех вышеназванных методов, от которых напрямую зависит эффективность управления материальными потоками, возможно только при использовании ЭВМ. Поэтому решение логистических проблем можно рассматривать как продукт коллективных усилий менеджеров, экономистов, маркетологов, с одной стороны, и высококвалифицированных программистов, располагающих адекватными требованиям техническими средствами, с другой. Следовательно, использование средств вычислительной техники в логистике – аспект, которому должно быть уделено пристальное внимание в деятельности отечественных субъектов хозяйствования.

В целом, системный подход к логистической деятельности – это путь к решению многих проблем в области снабжения, производства и сбыта. Его реализация должна позволить предприятию грамотно ориентироваться на рынке, наладить партнерские отношения с поставщиками, сократить простои оборудования, оптимизировать запасы, повысить эффективность использования

оборотных средств, уменьшить логистические расходы, сократить численность вспомогательного персонала, улучшить использование производственных и складских площадей, повысить качество выпускаемой продукции и др. Всего этого можно добиться уже сейчас, если должным образом использовать опыт западных фирм и возможности современной вычислительной техники.

S U M M A R Y

In this article stated essence of business logistics, her basics functions, determined field of problems of organization logistic on the enterprises and nominated wais of decision definted problems.