

**ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА****Я.В. Емельянченко¹, Л.М. Лапицкая²**

ГФ УО ФПБ МИТСО

² Гомельский государственный технический университет им. П.О.Сухого

Разработка логистической концепции является фундаментальной задачей построения товаро-проводящей системы предприятия и представляет собой определение совокупности принципов и подходов, которые лежат в основе управления товарными и информационными потоками компании. Именно на стадии разработки логистической концепции происходит определение, каким образом компания сможет воспроизвести обозначенные стратегией конкурентные преимущества. Все это обусловило цель настоящего исследования.

Базисом логистической концепции является стратегия бизнеса. Допустим, если компания определила для себя стратегию лидерства по издержкам, соответственно и основной акцент при разработке концепции ставится на предельное сокращение операционных затрат. Рассматривая обратный случай, при котором компания считает необходимым обеспечить высокий уровень логистического сервиса, соответственно в концепцию логистической системы необходимо включить дополнительные бизнес-процессы, выполнение которых создаст требуемые конкурентные преимущества.

Логистические цели компании. Безусловно, речь идет об оцифрованных целях, которые можно получить путем декомпозиции целей бизнеса верхнего уровня, а именно финансовых целей, применив алгоритм разработки системы сбалансированных показателей.

Из практики проектов по разработке логистических концепций, торговые и производственные компании, как правило, в качестве целевых показателей, подлежащих количественной оценке, выбирают:

- уровень обслуживания клиентов (Service Level);
- оборачиваемость товарных запасов;
- уровень надежности логистической системы;
- скорость исполнения заказов;
- стоимость функционирования логистической системы [1, с.45].

Принципы управления товарными запасами. Необходимо определиться, компания нуждается в тянущей (pull) или толкающей (push) системе.

Принимая во внимание общие рекомендации, для компаний, работающих с товарами, имеющими высокую продолжительность жизненного цикла, например, продукты питания, строительные материалы и т. д., целесообразно руководствоваться подходами тянущей системы.

Что касается компаний, работающих с продуктами, имеющими короткий жизненный цикл, например компьютеры, автомобили, средства коммуникаций и т.д., то в данном случае эффективнее работать на основе принципов толкающей системы.

Математическая модель управления товарными запасами, которая включает в себя определение подходов к расчету точек размещения заказа, а также к нормированию страховых запасов.

Точки размещения заказа, как правило, на практике определяются путем суммирования нормы страхового запаса с производением функционального цикла закупок на среднесуточную потребность в товаре.

Нормирование страховых запасов осуществляется путем определения количественных значений логистических рисков на основе анализа вариаций статистик функциональных циклов закупок и дневных потребностей в товаре.

Определение логистических бизнес-процессов компании и их связей, как между собой, так и с другими бизнес-процессами компании. Выполняя данную задачу необходимо располагать достаточно глубокими знаниями процессного подхода в том числе навыками моделирования бизнес-процессов.

Наиболее эффективным подходом разработки и описания бизнес-процессов в том числе и логистических является системный подход, позволяющий изначально, на стадии разработки, рассматривать каждый бизнес-процесс как элемент единого механизма.

Выработка критериев “идеальных поставщиков”. Большинство компаний, задумываясь исключительно о минимизации осязаемых затрат на приобретении товаров или материалов, фокусирует свое внимание на производителях товаров не предполагая, что такая стратегия приводит к необоснованному росту складских запасов, а также другим побочным эффектам. Решением проблемы является диверсификация подходов к различным группам товарного ассортимента, предполагая выработку различных критериев “идеальных поставщиков” для каждой товарной группы.

Для ответа на вопрос: какие товары лучше всего закупать непосредственно у производителя, какие у дистрибьютора, а какие у дилера можно воспользоваться методикой ABC/XYZ – анализа товарного ассортимента.

Безусловно, в процессе практического применения ABC/XYZ –анализа можно получить пространственные выводы, которые обязательно нужно сопоставить с доступностью производителей, дистрибьюторов и дилеров в каждой конкретной отрасли.

Принципы товарного распределения предполагают выбор схем доставки товаров со складов компании непосредственно конечному клиенту.

В зависимости от роли предприятия в цепи поставок, культуры товарного потребления в регионе, а также других факторов, компания определяет каким образом и при помощи каких операторов (дистрибьюторов, дилеров, собственных распределительных центров и т.д.) будут поставляться товары потребителям.

Определение состава логистических процессов, на которых компании целесообразно сосредоточиться самостоятельно и состава процессов, которые целесообразно *передать на аутсорсинг*. Такие решения принимаются с учетом географической доступности операторов, способных обеспечить заданный уровень логистической поддержки компании. Речь идет о транспортных компаниях, терминалах, дистрибьютерах и т.д.

Не смотря на сложившуюся традицию – все делать своими руками, отечественные компании уже научились “отказываться” от собственного транспорта, т. к. практика собственного автопарка обходится дороже работы со сторонними перевозчиками.

Следующий шаг эволюции отечественного бизнес–сознания состоит в передаче на аутсорсинг других логистических бизнес–процессов, например закупок, распределения и т. д.

Однако стоит отметить, что одного желания и зрелости менеджмента компании еще недостаточно. В данном случае важно наличие логистических операторов в регионе, способных предложить подобного рода услуги, что является самым большим ограничением логистического аутсорсинга.

Несмотря на то, что знатоки географии говорят о том, что Беларусь находится в центре Европы, уровень развития логистики в регионе на десятки лет отстает от стран находящихся на окраине этой Европы [2, с.75].

Организационная структура логистического подразделения компании, включая требования к численности персонала и требования к ключевым компетенциям.

Самое важное правило, которым необходимо руководствоваться при проектировании организационной структуры логистического подразделения, состоит в том, что для обеспечения эффективного управления товаропроводящим механизмом компании необходимо все отделы, управляющие материальными потоками предприятия: отделы закупок, сбыта, товарного планирования, склады, отделы таможенного оформления и транспорта, сосредоточить в единое подразделение. Только в таком случае компания сможет решать логистические задачи на системном уровне, что является обязательным условием эффективности логистической системы компании.

Детально ответив на все вышеприведенные вопросы, формируется четкое представление о том, как должна выглядеть логистическая система компании: по сути дела появляется конкретное техническое задание для построения эффективной товаропроводящей цепи, с одной стороны создавая четкие границы и направления действий, с другой – оставляя достаточно свободы для творчества логистов.

В заключении стоит отметить, что большинство отечественных компаний, занимаясь построением логистических систем, пренебрегают этапом разработки логистической концепции, тем самым на выходе получая “коттедж возведенный без проекта”.

Список использованных источников:

1. Кличевская, В.Е. Логистическое управление предприятием / В.Е. Кличевская // Вестник Могилевского государственного технического университета. – 2004. – №2. – С. 44–47.

2. Клячко, Л.М. Совершенствование управления промышленным предприятием с применением логистических технологий / Л.М. Клячко // Вестник машиностроения. – 2007. – № 8. – С. 73–77.