

УДК 658.78

Е.А. Иванов

кандидат экономических наук, доцент
УО ФПБ «Международный университет «МИТСО»», г. Минск

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматриваются вопросы повышения конкурентной устойчивости предприятия за счет использования методов логистики.

Ключевые слова: промышленное предприятие, конкурентоспособность, конкурентная устойчивость, методы логистики, издержки производства.

I. Вступление

Переход экономики к преимущественно рыночным отношениям обусловил необходимость иного понимания управления потоковыми процессами в производстве. Появились новые факторы внешней среды, которые оказывают значительное влияние на функционирование промышленного предприятия. Это, прежде всего, ужесточение конкуренции как в сфере производства продукции, так и в сфере последующего доведения ее до потребителей.

При этом конкуренция вынуждает производителей искать различные пути снижения издержек производства. Одним из них является внедрение в практику хозяйствования методов логистики, с помощью которых представляется возможным оптимизировать пути движения сырья и материалов, начиная с момента их закупки, транспортировки и заканчивая продажей готовых, изданий потребителю.

Использование логистических концепций и методологий в современном бизнесе не вызывает сомнения. Логистика является такой уникальной областью деятельности, которая востребована менеджерами и экономистами в разнообразных предметных областях, независимо от их специализации. Характерно, что ни одна из сфер бизнес-деятельности не может сравниться с логистикой по схожести выполняемых функций и сложности их внутренних взаимосвязей. В этом и заключается специфика логистики, что в значительной степени объясняется многообразием объектов и субъектов хозяйствования, включенных в логистические цепи поставок, системное и комплексное рассмотрение которых может принести положительные результаты и вылиться в синергетический эффект.

Значительное внимание изучению теоретических и практических аспектов проблемы логистики уделялось со стороны таких ученых-экономистов, как Б.А. Аникин,

Л.Г. Бродецкий, А.М. Гаджинский, М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, Н.К. Моисеева и др., внесших значительный вклад в дальнейшее развитие и практическое использование методов логистики.

Прикладная актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена необходимостью проведения дальнейших исследований снижения производственных затрат за счет использования логистического подхода к управлению материальными, финансовыми, информационными потоками.

II. Постановка задачи

Цель статьи заключается в обосновании необходимости использования логистических подходов для дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия.

III. Результаты

Логистика – достаточно новое понятие в экономике. Вместе с тем это понятие возникло не на пустом месте, а эволюционировало из такой отрасли знаний, как «Экономика материально-технического снабжения и сбыта». Поэтому использование инструментария логистики в экономике хозяйствующих субъектов включает в себя как адаптацию зарубежных моделей логистики, так и применение традиционных методов материально-технического снабжения.

Важно уяснить, что логистика представляет собой не только практический элемент деятельности предприятий и организаций, но и отрасль науки, которая самым непосредственным образом относится к сфере управления. Данное разделение понятий представляется весьма важным, ибо непонимание этого часто приводит к их подмене, когда обеспечение производственного процесса путем закупки, транспортировки, складирования и хранения материальных ресурсов воспринимается как использование логистики, а существующие цепочки поставок порой именуется как выстроенные логистические системы. Зачастую все традиционные виды деятельности по осуществлению поставок товаров и материалов в условиях перехода к рынку автоматически

переименовываются в логистические, не соотносясь с уровнем их развития, а также с фактическим использованием логистических моделей в управлении предприятием. Благодаря этому многие действующие довольно консервативные управленческие структуры автоматически приобретают статус прогрессивных в управлении потоковыми процессами. Такая практика ведет к недооценке значения логистики и непониманию смысла ее практического использования.

В сущности логистика – это глобальный процесс, в который включены значительные финансовые, материальные и производственные ресурсы.

В условиях сформировавшегося международного рынка товаров и услуг наметились новые конкурентные тенденции в борьбе за потребителей. Теперь конкурируют между собой не отдельные группы производителей и различные предприятия, а созданные системы производственных предприятий и логистических сетей. Это вызвано, в первую очередь, необходимостью стратегического взаимодействия предприятий и образованием унитарных производственно-логистических структур, что необходимо учитывать при подходах к созданию системы управления данными процессами.

Сущность подходов к управлению производственно-логистическими процессами состоит в том, что предприятия и существующие цепи поставок рассматриваются не как изолированные элементы, самостоятельно планирующие объемы производственных потребностей, а изучаются комплексно, в тесной взаимосвязи друг с другом. Нарушение данных связей может привести к несогласованным действиям, когда у участников цепи поставок могут на финишных этапах появиться излишки комплектующих, искажения в конечной информации. Иными словами, возникает ситуация, при которой весьма незначительные колебания спроса конечного потребителя, в качестве которого выступает предприятие со своей продукцией, могут существенно влиять на производственную ситуацию других участников поставок. К ним относятся поставщики, субподрядные организации, перевозчики.

Основными причинами возникновения подобной ситуации могут выступать как объективные, так и субъективные причины. Субъективными причинами являются, прежде всего, недостаточно точные результаты прогнозных решений в области спроса на продукцию участников цепи поставок, увеличение предприятиями складских запасов сырья и комплектующих, ничем не обоснованное увеличение размеров партий, стремление предприятий иметь страховой запас.

Объективными причинами выступают возможные колебания цен как на сырье, энергоносители, так и на конечные изделия, несогласованность планов поставок, снижение объемов реализации, растущую дебиторскую задолженность предприятия.

Снизить последствия несогласованных действий участников планов товародвижения может своевременное информирование всех субъектов логистической цепочки, создание единых информационных систем, позволяющих своевременно доводить информацию обо всех происшедших изменениях в осуществляющихся бизнес-процессах.

Таким образом, возникает объективная необходимость синхронизации всех действий по планированию и управлению предприятием, поставщиками, клиентами всей логистической цепочки на основе создания единых информационных каналов. Главным критерием, определяющим востребованность вновь созданного информационного канала, выступает требование гибкости организационных форм межпроизводственной кооперации.

Данное условие является весьма важным, так как обеспечивает согласованность взаимодействия всей логистической цепочки, особенно при производстве высокотехнологичных изделий.

Как отмечалось выше, повысить конкурентную устойчивость предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках возможно с помощью всемерного сокращения производственных и непроизводственных затрат.

Известно, что материальные и товарные потоки на пути от поставщиков исходного сырья до конечного потребителя проходят через производственные, складские, транспортные и посреднические звенья, что и без того постоянно увеличивает их первоначальную стоимость. Таким образом, еще не произведя сам товар, в его цене уже заложена значительная доля логистических затрат. В результате суммарные затраты на логистику часто превышают себестоимость самого товара. Как показывает опыт, более 60% расходов в цене товара, попавшего к конечному потребителю, составляют расходы, обусловленные хранением, транспортировкой, упаковкой товара на его пути от производителя к потребителю.

Такая высокая доля логистических расходов в цене товара указывает на наличие скрытых резервов улучшения экономических показателей предприятий за счет использования логистики в управлении потоковыми процессами.

Если рассматривать логистический подход к управлению потоками как элемент логистической оптимизации, то его сущность заключается в объединении отдель-

ных участников логистического процесса в единую систему, способную быстро и эффективно доставить необходимый товар в нужное место с минимальными затратами.

Однако не менее важным в этом процессе оказывается «человеческий фактор», который зачастую является определяющим при внедрении в практическую деятельность различного рода инноваций.

Так, объектом логистики может выступать не только система управления потоковыми процессами на предприятии, но и сам персонал предприятия.

Логистика персонала предприятия может осуществляться как за счет приема на работу специалистов с базовой специальностью «Логистика», так и за счет использования форм переподготовки имеющихся кадров и повышения их квалификации с последующим обучением более эффективным инструментам логистики. Данный тезис представляется весьма существенным, ибо многие попытки реализации прогрессивных технологий в процессе транспортировки, складирования и хранения товаров наталкивались на скрытое неприятие со стороны персонала.

Известно, что в настоящее время существует острая потребность в складах высокого уровня. Их катастрофически не хватает, либо они вообще отсутствуют. Склад высокого уровня предполагает, что помимо самого физического помещения достаточного размера и с нужными условиями хранения потребителю будет предложен целый спектр услуг по приему, обработке и доставке грузов. Иными словами, будет обеспечена логистика, цели которой определены следующими требованиями: нужный товар, необходимого качества в необходимом количестве должен быть доставлен в нужное время в нужное место нужному потребителю с требуемым уровнем затрат. Понятно, что при имеющихся объемах товаропотоков и существующей динамике потребительского рынка данные требования можно соблюсти только с помощью таких инструментов, как использование современных информационных систем и технологий.

Принимая во внимание, что в общей структуре затрат на доставку товара потребителям расходы на складирование и транспорт довольно велики, для повышения эффективности работы склада, ускорения обработки грузов и их оборачиваемости, что в конечном итоге приведет к снижению соответствующих затрат в стоимости товара и положительно отразятся на усилении конкурентных позиций предприятия, одна из отечественных фирм приняла решение с помощью иностранных инвесторов модернизировать собственное складское хозяйство. Данный проект предусматривал внедре-

ние автоматизированных информационных систем, поддерживающих управление складом на всех участках деятельности. Основу проекта составляла система адресного хранения грузов, штриховое кодирование, использование схем оптимизации хранения и обработки грузов, использование в складских операциях мобильных устройств и т. д.

Однако при практической реализации проекта, руководство фирмы столкнулось не только с рядом технических сложностей, но и с нежеланием персонала фирмы участвовать во внедрении системы, скрытым сопротивлением как со стороны рядовых грузчиков, так и управленческого персонала фирмы. Данная позиция сотрудников выражалась в нежелании предоставлять исходные материалы и сведения разработчикам автоматизированных систем, несоблюдением правил работы с системой, под надуманными предлогами неучастием в опытной эксплуатации системы, нелестными отзывами о работе системы и т. д.

Такой подход персонала не только затягивает процесс внедрения в производство самой автоматизированной информационной системы, но и способен существенно увеличить ее стоимость.

Впоследствии выяснилось, что причинами такого поведения персонала фирмы явилось элементарное опасение сокращения штата сотрудников, возможное снижение их заработной платы, понижение своего статуса в глазах руководства и т. д.

Для того, чтобы впоследствии избежать развития подобного сценария предприятиям, планирующим внедрение прогрессивных автоматизированных технологий, ведущих к сокращению использования в трудовом процессе живого труда, целесообразно еще на стадии разработки ознакомить с предстоящими преобразованиями сотрудников, разъяснить им цели и задачи будущего проекта, а также возможные последствия его реализации.

Осуществление технического перевооружения производства неизменно приводит к изменению самого подхода в работе с персоналом. Игнорирование этой зависимости способно существенно затормозить процесс развития и внедрения.

Одним из рычагов, способных побудить персонал предприятия к активному участию в осуществлении задуманного проекта, может быть обучение и мотивация персонала.

Материальная мотивация – первый и самый очевидный способ. В то же время он не всегда приводит к желаемому эффекту. Случается это из-за того, что размер компенсационных выплат не превышает затрат и усилий сотрудника, либо сотрудник теряет некую выгоду при вводе системы в действие. Кроме того, материальное стимулиро-

вание может оказаться неэффективным по иной причине – нежеланию брать на себя дополнительную работу и обязанности пусть даже за дополнительное вознаграждение.

Как показывает опыт, материальная мотивация наиболее неэффективна для руководителей проекта, причем размер вознаграждения должен зависеть от результатов реализации всего проекта в целом.

Другая составляющая мотивации – нематериальная мотивация, которая из-за разнообразия ее форм использования является более сложной для осуществления. В то же время эффект от ее применения может быть весьма существенным. Методы нематериальной мотивации могут быть следующие: возможность карьерного роста, перспективы публичного признания, которая выражается в упоминании фамилии сотрудника на общем собрании коллектива, награждении его “Почетной грамотой”, размещением фотографии на “Доске почета”, повышении собственной капитализации на рынке труда и т. д.

Данный вид мотивации наиболее эффективен для работников среднего звена, непосредственно эксплуатирующих систему.

Важное место в системе побудительных факторов играет обучение персонала. Оно может выражаться в проведении регулярных собраний сотрудников, участвующих в работах по внедрению проекта, в обсуждении текущих проблем и путей их разрешения, в проведении обучающих семинаров, в поощрении сотрудников, активно участвующих в обучении.

Становится очевидным, что наряду с технической стороной вопроса, главная составляющая внедрения прогрессивных технологий – это люди. Если коллектив заинтересован в успешном осуществлении проекта, если сотрудники видят в использовании новой системы ощутимые для себя выгоды, если предварительно было проведено обучение персонала, то использование новой системы обеспечит ее последующую эффективность.

Таким образом, методы логистики могут быть применимы во многих сферах деятельности предприятия. Для повышения его конкурентоспособности использование логистики целесообразно в различных функциональных направлениях, где собственно и формируются издержки производства.

IV. Выводы

1. Необходимость повышения конкурентной устойчивости предприятия обуславливает поиск и применение иных форм и методов снижения издержек производства.

2. Одним из них является внедрение в практику хозяйствования методов логистики, с помощью которых представляется возможным оптимизировать пути движения сырья и материалов, а также готовых изделий.

3. Сущность подходов к управлению производственно-логистическими процессами состоит в том, что предприятия и существующие цепочки поставок должны изучаться не как изолированные элементы, самостоятельно планирующие объемы производственных потребностей, а комплексно, в тесной взаимосвязи друг с другом.

4. При внедрении в практическую деятельность субъектов хозяйствования логистических методов необходимо принимать во внимание “человеческий фактор”, то есть сам персонал предприятия, его обучение, переподготовку, мотивацию.

Список использованной литературы

1. Бережливое производство и 6 сигм в логистике: рук. по оптимизации логистических процессов / Т. Голдсби, Р. Мартиченко. – Минск : Гревцов Паблишер, 2009.
2. Логистика : учебное пособие / [под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной]. – М. : Проспект, 2011.
3. Склад и логистика / [под ред. А.В. Черновилова]. – Минск, 2009.
4. Управление запасами в логистике: методы. Модели, информационные технологии : учебное пособие / [М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров]. – СПб. : Бизнес-пресса, 2006.

Статья поступила в редакцию 25.11.2012.

Іванов Е.А. Використання логістичних методів для підвищення конкурентної стійкості підприємства

Розглядаються питання підвищення конкурентної стійкості підприємства за рахунок використання методів логістики.

Ключові слова: промислове підприємство, конкурентоспроможність, конкурентна стійкість, методи логістики, витрати виробництва.

Ivanov E. Use of logistic methods for increase of competitive stability of the enterprise

Questions of increase of competitive stability of the enterprise at the expense of use methods of logistics are considerate.

Key words: enterprise, competitiveness, competitive stability, methods of logistics, costs of productions.