

Методология и основные принципы управления в логистических системах

Принципы логистики

Методология управления логистическими системами представляет собой систему принципов, методов, средств, процедур, на основе которых принимаются управленческие решения. Основной акцент в развитии методологии управления логистическими системами, на наш взгляд, должен быть сделан на совершенствовании, систематизации и разработке методов и моделей для подготовки и принятия решений при выполнении логистических видов деятельности, а также при управлении самой логистической системой (цепью поставок) и ее элементами (процессами).

Управление логистическими системами и цепями поставок осуществляется в соответствии с рядом принципов. Очевидно, следует согласиться с мнением В. И. Сергеева, который выделяет следующие принципы логистики[1].

1. Системный подход. Согласно этому принципу все элементы логистической системы рассматриваются как взаимосвязанные и взаимодействующие для достижения единой цели управления. Отличительной особенностью системного подхода является оптимизация функционирования не отдельных элементов, а всей системы в целом.

2. Принцип общих логистических издержек. Направлен на необходимость учета всей совокупности издержек управления основными и сопутствующими потоками в логистической системе. Критерий минимума логистических издержек считается одним из основных при оптимизации ресурсов в логистической системе.

3. Принцип глобальной оптимизации. При оптимизации структуры в создаваемой логистической системе необходимо согласование локальных целей функционирования отдельных звеньев и элементов системы для достижения глобального оптимума.

4. Принцип логистической координации и интеграции. Предполагает достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев и элементов логистической системы в управлении потоками при реализации целевой функции.

5. Принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки. В соответствии с данным принципом при анализе, синтезе и

оптимизации объектов и процессов в логистической системе и цепях широко используются различные модели: математические, экономико-математические, графические, физические, имитационные и др.

6. Принцип выделения комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логистического менеджмента: технической, экономической, организационной, правовой, кадровой, экологической и др.

7. Принцип комплексного управления качеством. Заключается в обеспечении надежности функционирования и высокого качества работы каждого звена логистической системы для обеспечения общего качества товаров и сервиса, поставляемых потребителям.

8. Принцип гуманизации всех функций и технологических решений. Это означает соответствие экологическим требованиям по охране окружающей среды и эргономическим, социальным, этическим требованиям работы персонала и т.п.

9. Принцип устойчивости и адаптивности. Логистическая система должна быть устойчива к отклонениям параметров и факторов внешней среды (например, к колебаниям спроса, изменениям условий поставок, транспортных тарифов или складских операций). При значительных колебаниях стохастических факторов внешней среды логистическая система должна достаточно быстро приспосабливаться к новым условиям, изменяя программу функционирования, параметры и критерии оптимизации.

Виды логистических стратегий

Логистическая стратегия — это направление долгосрочного развития логистической системы предприятия или цепи поставок, касающееся форм и средств ее реализации, межфункциональной и межорганизационной координации.

Среди большого числа логистических стратегий, применяемых предприятиями, различают основные и дополнительные стратегии.

Основные логистические стратегии.

Вид 1. Тощая (или стройная) стратегия (бережливое производство). Направлена на поиск и устранение случаев неэффективного использования запасов, оборудования и времени. Типичные подходы к реализации этой стратегии: анализ состава выполняемых логистических операций и отказ от действий, не добавляющих ценности потребителям; использование современных технологий; устранение из цепи поставок ненужных звеньев; выбор поставщиков, расположенных ближе к предприятию для снижения транспортных расходов. При реализации этой стратегии необходима устойчивая внешняя среда.

Вид 2. Динамичная стратегия. Цель этой стратегии — обеспечение высокого качества обслуживания клиентов путем оперативной реакции на появление новых или изменение прежних требований. Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях, поэтому допустимы дополнительные расходы для выполнения незапланированных запросов клиентов. Используется в условиях неопределенности внешней среды.

Вид 3. Стратегические союзы с поставщиками и клиентами. Цель — повышение эффективности цепи поставок, а также стремление к высокому качеству обслуживания потребителей и снижению логистических затрат. Партнерства могут создаваться между производственными, торговыми и транспортными организациями.

Дополнительные логистические стратегии.

Вид 1. Стратегия лидерства по затратам. Обеспечивает лидерство предприятия на рынке за счет снижения уровня

логистических затрат. Эта стратегия может быть реализована в следующих направлениях: сокращение затрат на отдельные логистические функции; оптимизация уровня запасов в логистической системе; выбор оптимальных вариантов «складирование — транспортировка» (технология кросс-докинга).

Вид 2. Стратегия дифференциации. Характеризует стремление предприятия к уникальности. К примеру, в области логистического сервиса.

Вид 3. Стратегия фокусирования. Заключается в концентрации внимания предприятия на удовлетворении потребностей клиентов одного сегмента. Стратегия фокусирования может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам.

Вид 4. Стратегия диверсификации. Используется для достижения независимости предприятия от единственного направления деятельности. Диверсификация может быть: горизонтальная — расширение номенклатуры производимых товаров или логистических услуг; вертикальная — расширение деятельности предприятия на предыдущие или последующие стадии процессов снабжения или распределения; латеральная — освоение новой продукции или услуг, не имеющих отношения к основной деятельности предприятия.

Вид 5. Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру. Реализуется через следующие решения: прямая поставка товарных партий потребителям без посредников; использование складов общего пользования или услуг складов ответственного хранения; оптимальное размещение складов, магазинов или производственных предприятий.

Вид 6. Стратегия улучшения логистического сервиса. Предполагает повышение качества выполнения логистических операций, а также совершенствование предпродажного или послепродажного обслуживания.

Вид 7. Стратегия логистического аутсорсинга. Направлена на решение следующих вопросов: определение ключевых логистических функций и сосредоточение на них ресурсов пред-

приятия; выбор источников внешних ресурсов; определение критериев выбора поставщиков логистических услуг; передача на внешнее исполнение не ключевых функций.

Вид 8. Стратегия, основанная на защите окружающей среды. Предприятия, использующие эту стратегию, стремятся к снижению отрицательного воздействия на природу за счет использования биоразлагаемой упаковки, разработки технологий сбора и переработки отходов производства или твердых бытовых отходов.

Таким образом, логистическая стратегия на предприятии формируется параллельно с корпоративной стратегией. Ошибки в выборе логистической стратегии приводят к нарушениям движения материального потока через предприятие или в цепи поставок.

Особенности планирования логистических процессов на предприятии

Планирование логистической деятельности — это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирование последствий этих действий, а также разработка проекта совершенствования логистической системы, который включает в себя формирование управленческих решений, конкретных мероприятий, установление сроков их выполнения для достижения поставленных целей.

Функция планирования предполагает решение о том, какие должны быть цели предприятия в сфере логистики и что должны делать сотрудники, чтобы достичь этих целей. По сути, это подготовка сегодня к тому, что потребуется к завтрашнему дню и как этого добиться.

План должен представлять собой модель будущего состояния логистической системы предприятия или карту пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени. Следовательно, логистическое планирование это упорядоченный процесс разработки плана при управлении материальными потоками на предприятии или в цепи поставок.

Виды, принципы и методы планирования подробно рассматриваются в литературе по менеджменту и экономике, поэтому рассмотрим только те моменты, которые характерны для планирования в области логистики.

Различают планирование по срокам и по функциональным областям логистики предприятия.

Виды планирования по срокам.

Вид 1. Стратегическое планирование (высший уровень) — это попытка взглянуть в долгосрочную перспективу, оценить тенденции в движении материальных потоков, развивающиеся внутри предприятия и во внешней среде. Горизонт планирования от 10 до 20 лет. При этом делается акцент на тех видах деятельности, которые приводят к улучшению взаимоотношений с поставщиками, коммерческими и логистическими посредниками, покупателями.

Вид 2. Тактическое планирование (средний уровень), то есть определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей в логистической системе.

Вид 3. Оперативное планирование (низший уровень). Предполагает разработку стандартов и регламентов выполнения логистических операций.

Виды планирования по функциональным областям логистики.

Вид 1. Планирование сбыта. На основе прогноза спроса на товары формируется план продаж, составляется программа движения материальных потоков по цепи поставок от производственных предприятий или оптовых посредников до предприятий розничной торговли и конечных потребителей. При этом планируется потребность в складских помещениях и транспортных средствах, совершенствуется схема размещения складов и направлений движения транспортных средств, разрабатываются планы-графики отгрузки товаров клиентам.

Вид 2. Планирование потребности в материалах. Внутреннее планирование. Осуществляется на производственных предприятиях для обеспечения потребностей производственных участков в сырье, комплектующих, полуфабрикатах, а также для снабжения производственного оборудования запасными частями и горюче-смазочными материалами. При этом определяется необходимое количество, сроки предоставления сырья и материалов производственным участкам.

Вид 3. Планирование закупок. Планы закупок формируются исходя из разработанных планов потребностей в материалах, имеющихся на предприятии запасов и возможностей поставщиков. При этом учитываются следующие факторы: минимальный размер партии, отпускаемый поставщиком; удаленность поставщиков; сроки поставок сырья и полуфабрикатов с момента размещения заказа.

Вид 4. Планирование производства. Представляет собой план выпуска готовой продукции, выраженный в физических единицах измерения. Этот план показывает количество единиц продукции, которое необходимо произвести, чтобы обеспечить продажи и необходимый уровень запасов на сбытовых складах.

При планировании производства используются следующие данные: прогноз продаж; производственная мощность предприятия; изменение уровня текущих запасов на производственных участках и сбытовых складах за период времени. Большое значение при этом имеет оперативное планирование, которое подразделяется на календарное планирование и диспетчирование.

Календарное планирование включает в себя определение последовательности выполнения работ отдельными цехами

и количество требуемых ресурсов (материалов, полуфабрикатов, рабочей силы, техники) по датам производства.

Диспетчирование производства представляет собой постоянный оперативный контроль из центра управления и непрерывное текущее регулирование производственного процесса.

В зависимости от сферы применения оперативное планирование подразделяется на межцеховое и внутрицеховое.

Межцеховое планирование обеспечивает разработку, регулирование и контроль выполнения планов всеми функциональными подразделениями предприятия, а также координацию работы основных и вспомогательных подразделений, планово-экономических и других служб предприятия.

Внутрицеховое планирование — это процедура разработки оперативных планов, текущих графиков работы производственных участков, поточных линий и отдельных рабочих мест.

Все эти виды планирования производства используются в толкающих системах управления предприятием. В тянущих системах используется децентрализованный подход и центральная система управления не вмешивается в работу подразделений предприятия.

Вид 5. Планирование размещения элементов логистической инфраструктуры. Связано с поиском лучших географических мест расположения элементов логистической сети (заводов, складов, магазинов) и определением их влияния на показатели деятельности предприятия в течение длительного периода. При этом следует учитывать факторы внешней и внутренней среды предприятия: число, рыночные доли и расположение конкурентов; существующий потенциал развития предприятия; ситуацию на рынке рабочей силы; политическую ситуацию в стране или регионе.

Результаты выполнения планов должны постоянно контролироваться. Контроль является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов, следовательно — это сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными.

Последующей функцией логистического менеджмента, обеспечивающей эффективное функционирование предприятия или цепи поставок, является логистический контроллинг.

Таким образом, планирование в логистической деятельности позволяет принимать обоснованные решения и обеспечивать оптимальный уровень затрат на физическое товарод-

вижение для производственных, торговых или транспортных предприятий. Использование соответствующих стратегий приводит к повышению конкурентоспособности предприятия.