

Логистическая концепция управления материальными запасами на предприятиях строительной отрасли

Мойсак О.И.

Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Беларусь

Реферат

В статье подробно рассмотрена логистическая концепция управления материальными запасами на предприятиях строительной отрасли.

Ключевые слова: логистическая концепция, строительная отрасль, материальные запасы.

Введение

Разработка логистической концепции является фундаментальной задачей построения товаропроводящей 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 предприятие сможет воспроизвести обозначенные стратегией конкурентные преимущества.

Основы логистической концепции

В основе логистической концепции управления материальными запасами должна быть заложена стратегия строительного предприятия. В прикладном смысле формализованная логистическая концепция представляет собой следующую структуру, представленную на рисунке 1.

Рассмотрим каждый раздел концепции:

1. Логистические цели предприятия. В качестве целей выбирают те, которые можно получить путем декомпозиции целей бизнеса верхнего уровня, а именно финансовых целей, применив алгоритм разработки системы сбалансированных показателей.

Как правило при разработке логистических концепций, предприятия, 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.



Рисунок 1 – Логистическая концепция управления материальными запасами [разработка автора]

2. Принципы управления материальными запасами. На этом этапе сначала необходимо определиться, предприятие нуждается в тянущей или толкающей системе. Одни из них базируются на так называемой толкающей логистике, другие - на логистике цели.

Из систем толкающего типа наиболее известны следующие системы:

- MRP (или MRP-I) (Materials Requirements Planning) – планирование потребности в материалах;
- MRP-II – планирование ресурсов производства;
- ERP (Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия;

- DRP (Distribution Requirements Planning) – система управления и планирования распределения продукции;
- OPT (Optimized Production Technologies) – оптимизированные производственные технологии.

Системы толкающего типа располагают широким набором машинных программ, которые обеспечивают согласование и оперативное регулирование снабженческих, производственных и сбытовых функций в масштабе фирмы в режиме реального времени.

Однако применение этих систем связаны с проблемами разработки программного обеспечения, при внедрении MRP; с проблемами предварительной подготовки значительного объема вычислений и большого объема исходной информации; с возрастанием логистических издержек на обработку заказов; проблемы, связанные с нечувствительностью к кратковременным изменениям спроса.

Эти недостатки накладываются на общий недостаток систем толкающего типа – недостаточно строгое отслеживание спроса с обязательным наличием страховых запасов. Однако данные системы достаточно эффективны при больших производственных циклах в условиях неопределенного спроса. [1, с.104]

Из систем тянущего типа наиболее известны следующие системы:

- KANBAN – метод, обеспечивающий оперативное регулирование количества произведенной продукции на каждой стадии поточного производства;
- «точно-в-срок» (Just-in-Time) – общий организационный подход, с помощью которого на основе учета спроса и точного управления значительно сокращаются запасы и длительность производственно-коммерческого цикла.

Основная цель систем данного типа – это обеспечить поступление нужного материала в нужное место и в нужное время. Достижение этой цели строится на технологии, в основе которой заложено устранение отходов в цепи поставок.

Несмотря на большие преимущества систем данного типа, они имеют и ряд недостатков:

1. данные системы не подходят для больших размеров партий, дорогостоящих или крупных изделий, стоимость хранения которых высока и необходимо перемещать большими партиями;

2. тесное информационное взаимодействие поставщика и покупателя, передача функций контроля качества предприятию-поставщику не всегда способны обеспечить высокое и постоянное качество продукции и ее надежную поставку;

3. реализация этой системы на производстве **состоит в** организации системы по поточному принципу, что не всегда возможно на крупных предприятиях выпускающих серийную продукцию;

4. невозможно осуществлять средне- и долгосрочное планирование точных объемов потребности в материалах;

5. обязательное соблюдение стандартов предполагает посещение специалистами по закупкам предприятий поставщика, чтобы проверить качество на уровне цеха, что на практике вызывает трудности;

6. требуют больших затрат на переналадку производства;

7. при анализе эффективности внедрения данного метода по сравнению с альтернативными вариантами трудоемкими являются расчеты рисков.

По нашему мнению в связи с тем, что предприятия строительной отрасли в своей деятельности применяют запасы, имеющие высокую продолжительность жизненного цикла, то при управлении запасами 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.

3. *Модель управления материальными 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 произведением функционального цикла закупок на среднедневную 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.

4.Определение *логистических бизнес-процессов* предприятия и их связей, как между собой, так и с другими бизнес-процессами. Выполняя данную задачу необходимо располагать достаточно глубокими знаниями процессного подхода в т.ч. навыками моделирования бизнес-процессов.

В большинстве случаев при моделировании бизнес-процессов разработчики рассматривают каждый процесс как дискретную единицу единого товаропроводящего механизма. В результате возникает проблема совместимости отдельно разработанных логистических бизнес-процессов и их интеграции в общую систему процессов компании.

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

5.Выработка *критериев «идеальных поставщиков»*. Большинство предприятий, задумываясь исключительно о минимизации 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 материалы лучше всего закупать непосредственно у производителя, какие у дистрибьютора, а какие у дилера можно воспользоваться методикой ABC/XYZ – анализа товарного ассортимента.

В результате анализа, специалист в соответствии с критериями доходности и «предсказуемости» потребления сможет перейти от множественного товарного ассортимента к нескольким товарным

группам, к каждой из которых вырабатывается своя закупочная политика. В процессе практического применения ABC/XYZ – анализа можно получить более распространенные выводы, которые обязательно нужно сопоставить с доступностью производителей, дистрибьюторов и дилеров в каждой конкретной отрасли.

При выборе поставщика большое значение также принадлежит договорному праву, в связи, с чем дальнейшее формирование рыночных отношений позволит выйти на новый уровень договорных отношений между поставщиками и потребителями материальных запасов.

6. *Принципы товарного распределения* предполагают выбор схем доставки предприятию материалов со складов поставщиков.

В зависимости от роли предприятия в цепи поставок, размещения объектов строительства, а также других факторов, предприятие определяет каким образом и при помощи каких операторов (дистрибьюторов, дилеров, собственных распределительных центров и т.д.) будут поставляться материальные запасы.

7. *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 предприятия. Речь идет о транспортных предприятиях, терминалах, дистрибьютерах и т.д. В данном случае важно наличие логистических операторов в регионе, способных предложить подобного рода услуги, что является самым большим ограничением логистического аутсорсинга.

8. *Организационная структура логистического подразделения* предприятия, включая требования к численности персонала и требования к ключевым компетенциям.

Заключение

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 предприятие сможет решать логистические задачи на системном уровне, что является обязательным условием эффективности логистической системы предприятия.

Детально ответив на все вышеприведенные вопросы, у строительного предприятия формируется четкое представление о том, как должна выглядеть логистическая система предприятия, то есть появляется конкретное техническое задание для построения эффективной товаропроводящей цепи, с одной стороны создавая четкие границы и направления действий, с другой – оставляя достаточно свободы для логистов. По нашему мнению занимаясь построением логистических систем нельзя пренебрегать этапом разработки логистической концепции управления материальными запасами, чтобы не получить на выходе систему, не отвечающую основным требованиям пользователя.

Список использованных источников

1. Мойсак, О.И. Формирование логистической модели управления материальными запасами / О.И. Мойсак. - Мн.: Право и экономика, 2011.-201с.