

ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЦТВА

Шаркаді ММ

У даній статті розглянуто проблеми управління матеріальними запасами в умовах ринкової економіки. Управління матеріальними запасами має великий вплив на фінансове становище і конкурентоспроможність підприємства, оскільки вони значною мірою визначають витрати виробництва. Економічного збитку завдає як надмірна, так і недостатня кількість запасів.

Зокрема, описано логістичний підхід, який передбачає організацію роботи не лише окремої ланки виробництва, але і всього ланцюга операцій як єдиного цілого. Оскільки, проблема запасів не може бути вирішена ефективно, якщо функції організованої структури розвиватимуться не комплексно.

З розвитком логістики на підприємствах почалася перебудова управління матеріальними запасами, яка дала позитивні результати – відбулося підвищення ефективності транспортування товарів і навантажувально-розвантажувальних робіт. Таким чином, на перший план вийшла проблема управління складськими запасами, яка має ефективне вирішення завдяки застосуванню методів «Канбан» і «Точно у термін».

Кількість бібліографічних посилань – 6, мова – українська.

Ключові слова: управління матеріальними запасами, логістичний підхід, система «Канбан», система «Точно у термін».

ВСТУП

В умовах ринкової економіки, роль окремого підприємства як самостійного суб'єкта економічного кругообігу дуже велика. Таким чином, перед підприємством виникають і потребують раціонального вирішення наступні проблеми: формування стратегії підприємства, створення конкурентоспроможного виробництва, досягнення відповідності продукції, що випускається, вимогам ринку, оновлення продукції і управління інноваційними процесами.

У ринковій обстановці, із властивими їй конкурентними стосунками, логіка поведінки підприємства визначається необхідністю вивчення кон'юнктури ринку, прогнозування попиту і виробництва, забезпечення високого рівня якості продукції і надійності її постачань в часі при мінімальних витратах.

Одним із найважливіших факторів, що забезпечують досягнення вказаних цілей, є ефективне управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві. У будь-якій галузі виробництва доводиться вирішувати задачі управління запасами з метою забезпечення нормального функціонування економічного суб'єкта, в умовах суспільного розподілу праці з виникненням обміну між товаровиробниками накопичення запасів стає умовою відтворення.

Стосовно проблеми раціонального управління матеріальними запасами на підприємстві даний підхід трансформується у визначення оптимального розміру сукупних матеріальних запасів, необхідних для задовільного обслуговування споживачів за умови мінімізації витрат, пов'язаних з формуванням і зберіганням даних запасів.

Проблемам управління матеріальними запасами присвячено безліч зарубіжних і вітчизняних досліджень, результати яких були опубліковані і знайшли конкретне практичне застосування. Зокрема, логістичний підхід до управління запасами матеріальних ресурсів розглядається в роботах Е.Маті, Д. Тіксє, О. А. Новікова, А. І. Семененко, О.Р. Туровца, А.М. Роднікова, В. Лубочнова, А.М.Гаджинського, Д. М. Неруша, А. А. Сміхова та ін. [1-3], [5], [6].

Метою дослідження є детальний аналіз логістичних підходів у організації стратегії виробництва в умовах ринкової економіки. Методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, стратегії виробництва, а також наукові праці відомих учених з досліджуваної проблеми. У процесі дослідження були використані метод збору інформації, метод аналізу та метод порівняння.

1 МАТЕРІАЛЬНІ ЗАПАСИ ЯК ФАКТОР ВИРОБНИЦТВА В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Запаси матеріальних ресурсів створюються в процесі кругообігу продуктів праці. Вийшовши з виробництва, продукти праці аж до їх безпосереднього споживання або виготовлення з них нових видів продукції знаходяться у вигляді запасів. Саме тому найважливішою складовою конкурентоспроможності підприємства є ефективне

управління запасами.

Етап постіндустріального суспільства, характеризується великою кількістю науково-технічних і технологічних інновацій, а також зсувом пріоритетів у сфері виробництва у бік покращення якісних характеристик діяльності підприємства. Одночасно зовнішнє середовище по відношенню до підприємства стає все більш непередбачуваним, характеризується все більшою складністю і мінливістю.

Дані обставини зумовили появу нової управлінської концепції, заснованої на системному і ситуаційному підході до управління. Новизна цього концептуального підходу полягає в тому, що підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, успішне досягнення цілей якої можливо тільки при максимальній пристосованості до змін свого зовнішнього оточення - економічного, політичного, демографічного, соціального і так далі. В рамках описаного підходу сформувався науковий напрям в області використання і управління потоковим процесом, який отримав назву -логістика.

З позиції логістичного підходу теорія і практика управління запасами вимагали істотних змін. З'являються нові наукові дослідження, в яких управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві розглядається як раціональна діяльність, в загальному процесі функціонування логістичної системи.

Задача оптимізації запасів матеріальних ресурсів на підприємстві і підвищення ефективності управління ними стає в умовах сучасної ринкової економіки досить актуальною, оскільки розмір запасів безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Забезпечити високий рівень якості продукції і надійність її постачань споживачам неможливо без створення запасів готової продукції, а також запасів сировини, матеріалів напівфабрикатів, продукції незавершеного виробництва і інших ресурсів, необхідних для безперервного і ритмічного функціонування виробничого процесу.

Занижені запаси матеріальних ресурсів можуть привести до збитків, пов'язаних з простоями, незадоволеним попитом і, отже, до втрати прибутків, а також втраті потенційних покупців продукції

З іншого боку, накопичення зайвих матеріальних запасів зв'язує оборотний капітал підприємства, зменшуючи можливість його вигідного альтернативного використання і уповільнюючи, його оборот, що відбивається на величині загальних витрат виробництва і фінансових результатах діяльності підприємстві.

Таким чином, управління матеріальними запасами має великий вплив на фінансове становище і конкурентоспроможність підприємства, оскільки вони значною мірою визначають витрати виробництва і якість обслуговування споживачів готової продукції. Економічного збитку завдає як значна наявність запасів, так і їх недостатня кількість.

Аналіз літератури, присвяченої проблемам управління запасами, дозволяє виділити основні причини утворення запасів матеріальних ресурсів на підприємстві, до цих причин відносяться:

- 1) невідповідність обсягів постачання матеріальних ресурсів обсягам разового споживання;
- 2) суперечність між безперервним характером споживання матеріальних ресурсів і дискретним характером надходження їх до місця споживання;
- 3) зміни ринкової кон'юнктури, що приводять до створення запасів внаслідок зміни цін;
- 4) сезонність процесів споживання;
- 5) дія системи торговельних знижок і зниження транспортно-заготівельних витрат за рахунок умовно-постійної частки витрат у випадку збільшення партії постачання.

У натурально-речовій формі запасами матеріальних ресурсів на підприємстві є сировина, матеріали, паливо, напівфабрикати і комплектуючі вироби, тара, упаковка, інструменти, продукція незавершеного виробництва, готова продукція і запасні частини.

Основною ціллю системи управління запасами є підтримка витрат, пов'язаних з формуванням і зберіганням запасів на мінімальному рівні за умови задовільного обслуговування споживачів і забезпечення безперервності виробництва.

Для успішного досягнення вказаних цілей необхідно враховувати функції запасів матеріальних ресурсів, які є неоднозначними і суперечливими.

Як показано у роботі[4], Дж. Ріггс вважає, що матеріальні запаси покликані, зменшити залежність виробничого процесу від невизначеного характеру постачань, зробити подальші операції по обробці продукції незалежними від порушень виробничого процесу на попередніх стадіях, а також забезпечити стійку пропозицію продукції при нестійкому попиті покупців.

2 СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даний час значно зросли вимоги ринку до параметрів виробів, і, перш за все до їх якості. Відбулося це унаслідок переважання пропозиції над попитом, наявності надлишкових виробничих потужностей і так далі. Звідси витікає, що успіху в конкурентній боротьбі може досягти той, хто найбільш раціональним чином побудував своє виробництво, так що його економічні показники знаходяться на оптимальному рівні. Ця мета досягається, окрім інших способів, шляхом:

- а) зниження витрат, пов'язаних із створенням і зберіганням запасів;
- б) скорочення часу постачань;

- в) чіткішого дотримання термінів постачання;
- г) збільшення гнучкості виробництва, його пристосованості до умов ринку;
- д) підвищення якості виробів;
- е) збільшення продуктивності.

Сьогодні, завдяки активізації лави чинників, у тому числі і впровадженню логістики, багато підприємств послідовно зв'язані один з одним, виробництво і система запасів набувають взаємозалежного характеру. У такій ситуації управління виробництвом означає організацію роботи не лише кожної ланки окремо, але і всіх разом як єдиного цілого.

Аналізуючи систему виробничих замовлень, багато підприємств почали виходити з методу комплексного регулювання, що дозволяє гармонійно з'єднати всі ланки і розміряти обсяги виробництва і запасів. Для цього, на думку керівництва фірм, важливо знизити їх коливання на кожній стадії шляхом точного прогнозування попиту на продукцію, і проведення такої політики замовлень, яка дозволила б збалансувати зміни попиту. Крім того, для досягнення шуканої відповідності на кожній стадії всі розбіжності необхідно реєструвати, і інформація про них за допомогою зворотного зв'язку повинна враховуватися в початковому виробничому плані з подальшою можливістю коректування.

Логістичний підхід до управління матеріальними запасами передбачає відмову від функціонально орієнтованої концепції в цій області, оскільки вона має наступні недоліки:

- проблеми, що виникають в створенні і зберіганні запасів, часто вирішуються за принципом пошуку винного в іншій структурі, замість виявлення їх дійсних причин;
- будь-яка функціональна ланка кожної організаційної структури розробляє свою власну політику запасів, що не завжди погоджується на більш високому рівні;
- виробництво, як правило, забезпечується надлишками товарно-матеріальних запасів.

Отже, проблема запасів не може бути вирішена, якщо окремі функції організованої структури розвиватимуться не комплексно.

З розвитком логістики на підприємствах почалася перебудова управління матеріальними запасами, почала налагоджуватися їх тісна координація із спільним матеріальним потоком підприємств. Відповідно до цілей цієї перебудови були створені відділи матеріальних потоків, не залежні від сектора складів виробничого відділу підприємства. Серед екстрених задач, поставлених перед знову створеними відділами, слід виділити «зведення до нуля погрешностей в складуванні» і «передачу даних про стан складських запасів в масштабі реального часу».

Прийняті заходи дали позитивні результати, — відбулося підвищення ефективності транспортування товарів і навантажувально-розвантажувальних робіт. Проте, у міру раціоналізації матеріальних потоків, на перший план вийшла проблема управління складськими запасами.

Враховуючи потенційне значення запасів, дослідження логістичної системи повинно включати проблему управління запасами, яка конкретизується в наступних питаннях:

1. Який рівень запасів необхідно мати на кожному підприємстві для забезпечення необхідного рівня обслуговування споживача?
2. У чому полягає компроміс між рівнем обслуговування споживача і рівнем запасів в системі логістики?
3. Які обсяги запасів мають бути створені на кожній стадії логістичного і виробничого процесу?
4. Чи повинні товари відвантажуватися безпосередньо з підприємства?
5. Яке значення компромісу між вибраним способом транспортування і запасами?
6. Які загальні рівні запасів на даному підприємстві, пов'язані із специфічним рівнем обслуговування?
7. Як змінюються витрати на вміст запасів в залежності від зміни числа складів?
8. Як і де слід розміщувати страхові запаси?

Останні новини у сфері виробництва такі: диференціація продукції на можливо пізнішій стадії виробництва (на базі максимальних однотипних комплектуючих); використання вигод масового виробництва не на стадії збірки, а на стадії виготовлення комплектуючих виробів; прагнення до максимального задоволення потреб клієнта на етапі вибору товару для виробництва. Все це вимагає гнучкості виробництва на цеховому рівні, що досягається як за рахунок розширення можливостей по переналадці обладнання, так і завдяки застосуванню нових методів управління запасами — «Канбан» і «Точно у термін».

Суть системи «Канбан» полягає в тому, щоб початкові запаси по своїй кількості відповідали потребам початкової стадії виробничого процесу, а не накопичувалися, як раніше. Масштаби міжопераційного складування скорочуються внаслідок синхронізації операцій і нівелювання, а також об'ємів предметів праці, що переробляються на кожному етапі. Що стосується складування готової продукції, то його об'єми знижуються шляхом скорочення терміну тривалості кожної операції, і, передусім, терміну заміни інструменту.

Одним з методів скорочення запасів, підвищення гнучкості виробництва і можливості протистояння зростаючій конкуренції став метод «Точно у термін», що набув найбільшого поширення в США і країнах Західної Європи. У даному ж контексті слід виділити і охарактеризувати принципову ідею методу, яка базується на трьох передумовах (їх правильність була багато разів підтверджена емпіричним шляхом).

По-перше, передбачається, що заявкам споживачів готової продукції повинні відповідати не її заздалегідь накопичені запаси, а виробничі потужності, готові переробляти сировину і матеріали, що поступають майже з коліс.

Внаслідок цього об'єм виробничих запасів, що кваліфікується як заморожені потужності, мінімізується.

По-друге, в умовах мінімальних запасів необхідна безперервна раціоналізація в організації і управлінні виробництвом, бо високий об'єм запасів нівелює, у відомому сенсі маскує помилки і недоліки в цій області, вузькі місця виробництва, не синхронізовані операції, невживані виробничі потужності, ненадійну роботу постачальників і посередників.

По-третє, для оцінки ефективності виробничого процесу, окрім рівня витрат і продуктивності фондів, слід враховувати термін реалізації заявки, так звану тривалість повного виробничого циклу. Короткі терміни реалізації заявок полегшують управління підприємством і сприяють зростанню конкурентоспроможності завдяки можливості оперативного і гнучкого реагування на зміни зовнішніх умов.

В протилежність традиційним методам управління, у відповідності, з якими центральна ланка планування виробництва видає виробничі завдання всім відділам і промисловим підрозділам, при методі «Точно у термін» централізоване планування стосується тільки останньої ланки логістичного ланцюга, тобто, складу готової продукції. Всі інші виробничі і постачальницькі одиниці отримують розпорядження безпосередньо від наступного, такого, що знаходиться ближче до кінця ланки логістичного ланцюга.

Наприклад, деякі підприємства деревообробної промисловості завдяки даній системі підвищили продуктивність і змогли скоротити складські витрати. Постачання товарів в цілому здійснювалися так, щоб підприємства могли варіювати масштаби виробництва в межах 10%. Тепер всі деталі поставлялися на кожен виробничу ділянку залежно від того, скільки вимагала наступна за нею, яка була одержувачем деталі, що виготовлялася. Постачання почали здійснюватися набагато частіше, але при цьому на складі був необхідний для поточного виробництва мінімум товарів. І нічого більшого.

ВИСНОВКИ

Для ефективного впровадження стратегії «Точно у термін» необхідна зміна способу мислення всього колективу виробництва, що займається питаннями виробництва і збуту. Традиційний стереотип мислення типу «чим більше, тим краще» має бути замінений схемою «чим менше, тим краще», якщо мова йде про рівні запасів, використанні виробничих потужностей очікуваного виробничого циклу або про величину партії продукції.

Результати детального аналізу, проведеного по впровадженню концепції «Точно у термін» на західноєвропейських підприємствах, є багатообіцяючими [2]. Усереднені дані, отримані більш ніж на 100 обстежених об'єктах (окремі проекти функціонують на підприємствах безперервно від 2 до 5 років), такі:

- запаси незавершеного виробництва скоротилися більше ніж на 80%;
- запаси готової продукції скоротилися приблизно на 33%;
- зберігання невиробничих запасів (матеріалів і деталей) коливалося від 4 годин до 2 днів в порівнянні з 5-15 днями до впровадження методу «Точно у термін»;
- тривалість виробничого циклу (термін реалізації завдань всього логістичного ланцюга) знизилася приблизно на 40%;
- виробничі витрати знизилася на 10-20%;
- значно підвищилася гнучкість виробництва.

Витрати, пов'язані з підготовкою і впровадженням стратегії «Точно у термін», відносно невеликі і окупалися, як правило, вже через декілька місяців функціонування систем.

Використання стратегії «Точно у термін» дає і інші вигоди, у тому числі неекономічного характеру. Наприклад, створення прозорої структури матеріалопотоків у вигляді проміжних ланок сприяє широкому впровадженню технології типу СІМ (Computer integrated manufacturing). Використання принципів системи «Точно у термін» робить також позитивний вплив на довгострокову інвестиційну політику підприємства, яка в даному випадку віддає перевагу машинам і устаткуванню, пов'язаним з гнучкою автоматизацією виробничих, транспортних і контрольних процесів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ганджинский А. М. Основы логистики. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1996.
2. Зеваков А.М. Логистика материальных запасов и финансовых активов. — СПб.: Питер, 2005.
3. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика. — М.: ЮНИТИ, 1997.
4. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. Сокр.пер.с англ.- М.: Прогресс, 1972. — 340с.
5. Родников А. М. Логистика: Терминологический словарь. — М.: Экономика, 1995.
6. Смехов А. А. Введение в логистику. — М.: Транспорт, 1993.

(022) 64-47-40, e-mail: marjancuk@mail.ru