

УДК 33-65

## Бережливая логистика – современный подход управления промышленным предприятием в условиях ограниченности ресурсов

# 09, сентябрь 2012

Федина А.В.

МГТУ им. Н.Э. Баумана

Современное общество не может существовать без промышленности. Только «здоровая» промышленность помогает выстроить «здоровую» экономику страны и как следствие обеспечить ее стабильное развитие. По официальным прогнозам Минэкономразвития РФ, индекс промышленного производства к 2013 г. должен вырасти на 32,4% по сравнению с 2009 г., что говорит о необходимости усовершенствования производства, внедрения новых методов по его организации и модернизации, а также развития его как приоритетного направления в будущем.

Производство, в условиях мирового кризиса и ограниченных ресурсов, дает мощный толчок к развитию новых тенденций к управлению организацией. Одной из наиболее передовых концепций является концепция «бережливого производства» (lean manufacturing). В 1922 г. Форд сумел одной фразой сформулировать существо концепции бережливого предприятия: «В любой организации не должно быть ничего бесполезного». Производство на отдельно взятом заводе может быть организовано достаточно экономно и бережливо, но, для того чтобы компания в целом могла быть названа бережливым предприятием, необходимо рассмотреть, насколько отвечает требованиям бережливости вся цепь поставок или создания стоимости ее продукции. Задачей бережливой логистики является оптимизация издержек в целом, а не минимизация отдельных на каждом этапе отдельных ее функциональных областей, а также оперативное реагирование на любые запросы со стороны конечных потребителей, направленное на улучшение операционной эффективности и выстраивание крепких конкурентных преимуществ.

Итак, концепция бережливой логистики базируется на двух принципах:

- 1.) закупочная логистика в составе бережливого производства;
- 2.) логистическая деятельность, в которой вся действующая стратегия основана на принципах и инструментах «Бережливого производства + шести сигм».

На данный момент концепция бережливой логистики чаще используется по первому принципу, т.е. предприятия чаще всего прибегает к принципам бережливости при организации закупок и складского хозяйства. Однако, второй принцип концепции является более прогрессивным и охватывает такие функциональные области предприятия как: транспортировка, складирование, управление заказами, погрузочно-разгрузочные операции, управление запасами и непосредственно процессом производства.

Таким образом, внедрение логистической концепции при управлении промышленным предприятием должно начинаться на уровне определения ее общей и логистической стратегии. Основой для формулирования общего подхода к созданию

логистической стратегии и управления цепями поставок является фокус менеджеров на тех ключевых бизнес процессах, которые идут от конечного потребителя до первоначальных поставщиков. В вопросе необходимо сконцентрироваться прежде всего на целях компании:

- создать ориентированные на цели потребителей команды, представляющие стратегически важным потребителям взаимопользные для всех продукты;
- создать точку контакта, позволяющую эффективно обрабатывать запросы, поступающие от всех потребителей;
- осуществлять непрерывный сбор, накопление и уточнение информации о спросе потребителей и на ее основе вносить коррективы в предлагаемую продукцию;
- разработать гибкие производственные системы, оперативно реагирующие на изменяющиеся рыночные условия;
- управлять партнерскими отношениями с поставщиками, чтобы добиться быстрого реагирования на запросы потребителей и обеспечить непрерывное улучшение продукции;
- выполнять 100% заказов потребителей точно и своевременно;
- минимизировать время доведения продукта до приемлемого состояния.

Добиться этих целей вполне возможно, используя оперативные и гибкие цепи поставок. Однако до сих пор остается не совсем понятным, как внедрить эти гибкие и оперативные цепи в контексте промышленной компании, т.к. любое производство насчитывает тысячи звеньев и самих цепей поставок. Вопрос должен быть проработан с использованием влияния рыночных условий на промышленное производство. В таких условиях интеграция логистической системы в бизнес-процессы компании является не инструментом административного вмешательства в производственно-хозяйственные интересы структурных подразделений и системы производства, а необходимым элементом внутренней организации процесса производства и регулятором внешних взаимоотношений.

Классический подход к взаимодействию логистической концепции и общей концепции промышленного предприятия основывается на системе «проталкивания», которая имеет ряд недостатков, недопустимых в разрезе химической отрасли:

- Использование складов компании для нужд поставщика (перекладывание на плечи компании затрат на хранение, которое не всегда компенсируется поставщиком) – в результате снижение рентабельности;
- Потеря некоторых сегментов потенциальных клиентов и вместе с ними – возможной прибыли;
- Не всегда оптимальное пополнение запасов – обычно оно подстраивается под график отгрузки стратегических поставщиков;
- Медленная реакция на изменения рынка и, как следствие, потеря конкурентоспособности.

Подход SCM предлагает прибегнуть к системе «вытягивания», которая является более прогрессивной, гибкой, позволяющей исключить ряд возможных недостатков предыдущей системы, однако тоже отличается некоторыми особенностями, увеличивающими издержки и риски компании:

- Высокие затраты на доставку и неоптимальные запасы;
- Слабая прогнозируемость, в результате авральные типы работы;
- Сложность выстраивания отношений с поставщиками.

При жесткой конкурентной борьбе с иностранными аналогами химической продукции, в ситуации характерной для российского рынка, целесообразно совместить

две вышеизложенные системы и организовать некую «сбалансированную» систему в рамках концепции бережливой логистики (рис. 1).

Из плюсов системы можно выделить следующие:

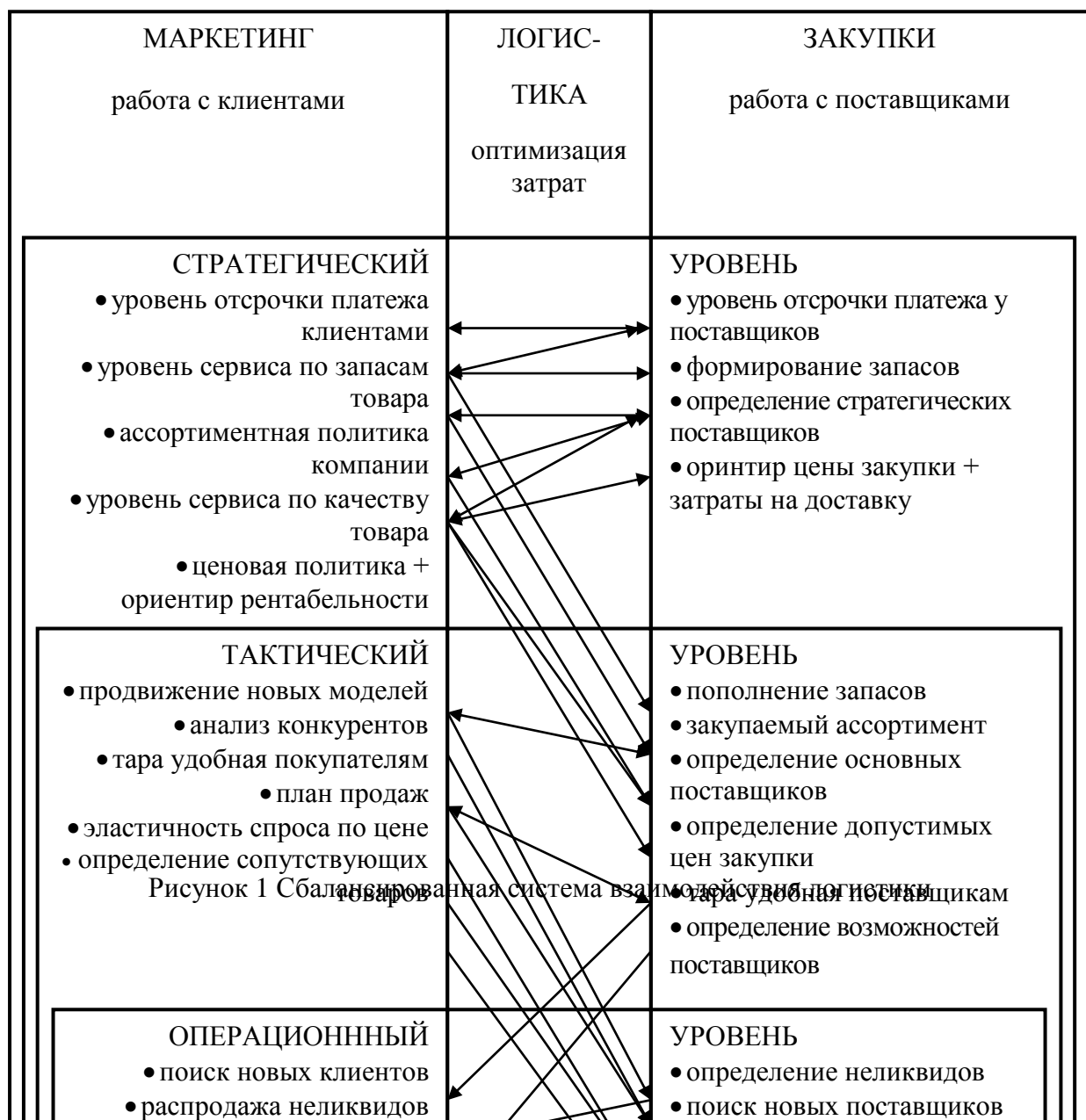
- минимальные затраты на единицу продукции;
- оптимальные запасы и способ их пополнения;
- заведомо прибыльная деятельность (все стратегические цели имеют свою «цену», и, допуская в некоторых случаях убыточную тактику, компания делает это осмысленно и с определенными целями).

Из минусов:

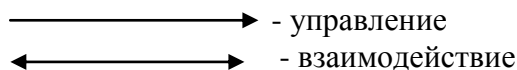
- компания может нести серьезные убытки при отсутствии слаженности действий или поддержки управленческих решений разными отделами;
- сложные системы расчётов показателей, необходимых для работы;
- громоздкие системы автоматизированного управления, требующие качественной поддержки отдела информационных технологий.

Для более эффективного внедрения «сбалансированной» системы и концепции бережливой логистики, а также устранения их негативных факторов, компании следует выполнить ряд подготовительных процессов.

Иными словами, для интеграции логистических процессов в бизнес-процессы предприятия и последующего управления ими на протяжении всей логистической цепи предприятию необходимо перейти к процессному подходу, а также наладить полное взаимодействие стратегического управления компании и логистики.



и операционного управления промышленным предприятием



Ряд мер по внедрению логистических процессов на предприятии можно сформулировать как:

- переход предприятия от функционального к процессному подходу;
- идентификация логистических функций в бизнес-процессах предприятия и последующий их контроллинг;
- разработка логистической стратегии компании в соответствии с ее основной рыночной стратегией.

Реализация данных мероприятий может быть проведена в случае использования для каждого из них конкретного инструментария.

В конечном итоге, внедрение концепции бережливой логистики и интеграция логистических процессов позволит сократить производственный и логистический цикл, улучшить взаимосвязь с поставщиками и потребителями, минимизировать издержки.

Наконец, все перечисленные меры позволяют компании увеличить свою прибыль, освоить новые рынки сбыта продукции, улучшить показатели рентабельности, проявить себя в качестве надежного партнера и, как следствие, выйти в лидеры среди аналогичных производителей.

Литература и интернет-ресурсы:

1. Голдсби Т. Бережливое производство и 6 сигм в логистике: рук. по оптимизации логистических процессов / Томас Голдсби, Роберт Мартиченко; перевел с англ. Т.О. Ежов; науч. ред. Р.В. Морозов. – Минск: Гревцов Паблишер, 2009. – 416 с.
2. Резер С.М., Родников А.Н. Логистика. Словарь терминов. – М.: - ВИНТИ РАН, 2007. – 412 с.
3. «Экономическое развитие России» №1, январь-февраль, том 18, 2011 г.