

УДК 664:65.012.34

О. В. Музика

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ МОДЕЛІ ПОСТАЧАННЯ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто особливості впровадження логістики у систему постачання на молокопереробних підприємствах і досягнення стратегічних цілей при цьому; наведено організаційну структуру відділу логістики постачання та розроблено систему завдань і функцій цього відділу.

Вступ

Досвід діяльності підприємств молокопереробної промисловості на прикладі Вінницької області дозволяє зробити висновки, що перед ними постають проблеми, в яких опинилася більшість господарських суб'єктів цієї галузі. Зокрема, до основних перешкод можна віднести сезонність виробництва і, відповідно, нерівномірне постачання сировини та завантаження виробничих потужностей протягом року; незадовільна якість сировини, що надходить на підприємства; відсутність налагодженої системи зв'язків з постачальниками сировини; застарілі транспортні засоби, використання яких призводить до транспортних перевитрат і т. д.

Тому в умовах ринкової економіки комплексною проблемою стає забезпечення необхідного рівня ефективності управління поставками. При цьому пріоритетним напрямком є застосування логістики постачання, і в першу чергу її організаційних аспектів.

Зміст концепції логістики постачання, особливості та проблеми її організації на сучасних підприємствах розглядаються в роботах Крикавського Є. та Окландера М. [2, 4]. В роботах Гаджинського А. та Анікіна Б. [1, 3] дається характеристика функцій логістики постачання в сучасних умовах господарювання. В закордонному виданні Дж. Койле [5] викладено сучасні підходи до оптимізації логістики постачання.

Значна увага до організаційних проблем запровадження концепції логістики постачання на сучасних промислових підприємствах підкреслює її актуальність та вимагає подальшого розгляду.

Постановка задачі

На більшості сучасних українських підприємствах логістика сприймається як новий підхід до управління запасами, однак це не так, і за результатами дослідження думок вітчизняних та закордонних науковців можна виділити певні етапи впровадження логістики зокрема у систему постачання на молокопереробних підприємствах (рис. 1).

Операційний етап характеризує інтеграцію зусиль лише транспортного відділу і складів з метою вчасної доставки сировини і її відпуску у виробничий процес. На цьому етапі можна досягти тільки економії транспортних витрат та витрат на зберігання продукції. На процесному етапі залучення фінансового відділу, відділу матеріально-технічного постачання дозволяє покращити фінансові показники діяльності переробного підприємства за рахунок чіткого визначення необхідного обсягу сировини, раціонального відбору її постачальників тощо. Ці два етапи з різним рівнем ефективності можна виділити на всіх молокопереробних підприємствах Вінницької області. Однак, в динамічних умовах господарювання їх організація потребує подальшого вдосконалення. І, як результат, вони повинні переходити у стратегічний етап утворення логістичного ланцюга. На цьому етапі рішення про поставку сировини приймається не в межах внутрішнього середовища переробного підприємства, а з урахуванням особливостей функціонування його зовнішнього середовища.



Рис. 1. Етапи еволюції логістики постачання на сучасних підприємствах

Викладене вище дозволяє стверджувати про необхідність оптимізації організаційного забезпечення логістики постачання на молокопереробних підприємствах як на етапі впровадження логістичної концепції, так і на етапі її удосконалення. Мається на увазі створення такої структури управління, з якою ефективна взаємодія всіх учасників логістичного ланцюга досягається за рахунок чіткого визначення кінцевої мети та розподілу повноважень і відповідальності між цими учасниками.

На молокопереробних підприємствах Вінницької області можна відмітити лише початкові спроби створення організаційної структури відділу логістики постачання. Як зразок можна навести вдосконалену, з врахуванням особливостей молокопереробних підприємств, організаційну структуру відділу логістики постачання (рис. 2).

Аналізуючи дану структуру, можна виділити такі завдання відділу логістики постачання, яким керує замісник директора з логістики постачання:

- обґрунтування та розробка плану постачання сировини;
- визначення засобів і умов транспортування;
- контроль і оперативне регулювання постачанням;
- проведення відбору постачальників сировини за кількісними та якісними характеристиками;
- фінансове забезпечення постачання сировини.

Створення відділу логістики постачання на молокопереробних підприємствах, який буде ефективно виконувати зазначені завдання, дозволить перейти на новий рівень управління поставками. В цей процес будуть включені не лише економісти, які здійснюють планування обсягів поставок сировини, працівники лабораторій, які констатують факт придатності чи непридатності молока до використання у виробництві та завідуючі складами, які забезпечують зберігання та рух сировини. Свої пропозиції повинні вносити й інші спеціалісти. Зокрема, за результатами аналізів лабораторій та ветеринарної служби інженер з якості та стандартизації може ефективно координувати процес підвищення якості сировини, починаючи навіть з моменту вибору постачальника, коли попередній огляд корів, умов їх утримання може бути підставою для прийняття рішення щодо співпраці з даним постачальником. Це сприятиме підвищенню якості молока і молочної продукції, зниженню надходження у виробничий процес неякісного молока, а з іншої сторони така співпраця також забезпечує захист виробників молока, що є однією з умов вступу України до Світової організації торгівлі.

Після вибору постачальника молока, зокрема з приватного сектора, більшість аналізованих підприємств призначають менеджера, який співпрацює із приймальними пунктами на селі або безпосередньо з приватними господарями. Менеджер-логіст — дуже складна і відповідальна посада.

Він повинен бути одночасно професіоналом в логістиці і керівником. Як спеціаліст, менеджер-логіст повинен орієнтуватись у закупівельних цінах на молоко всіх постачальників, вміти оцінювати потребу у запасах сировини, бути ознайомленими із виробничим процесом, особливостями придбання та транспортування молока. А як керівник від повинен забезпечити координацію всіх логістичних функцій.

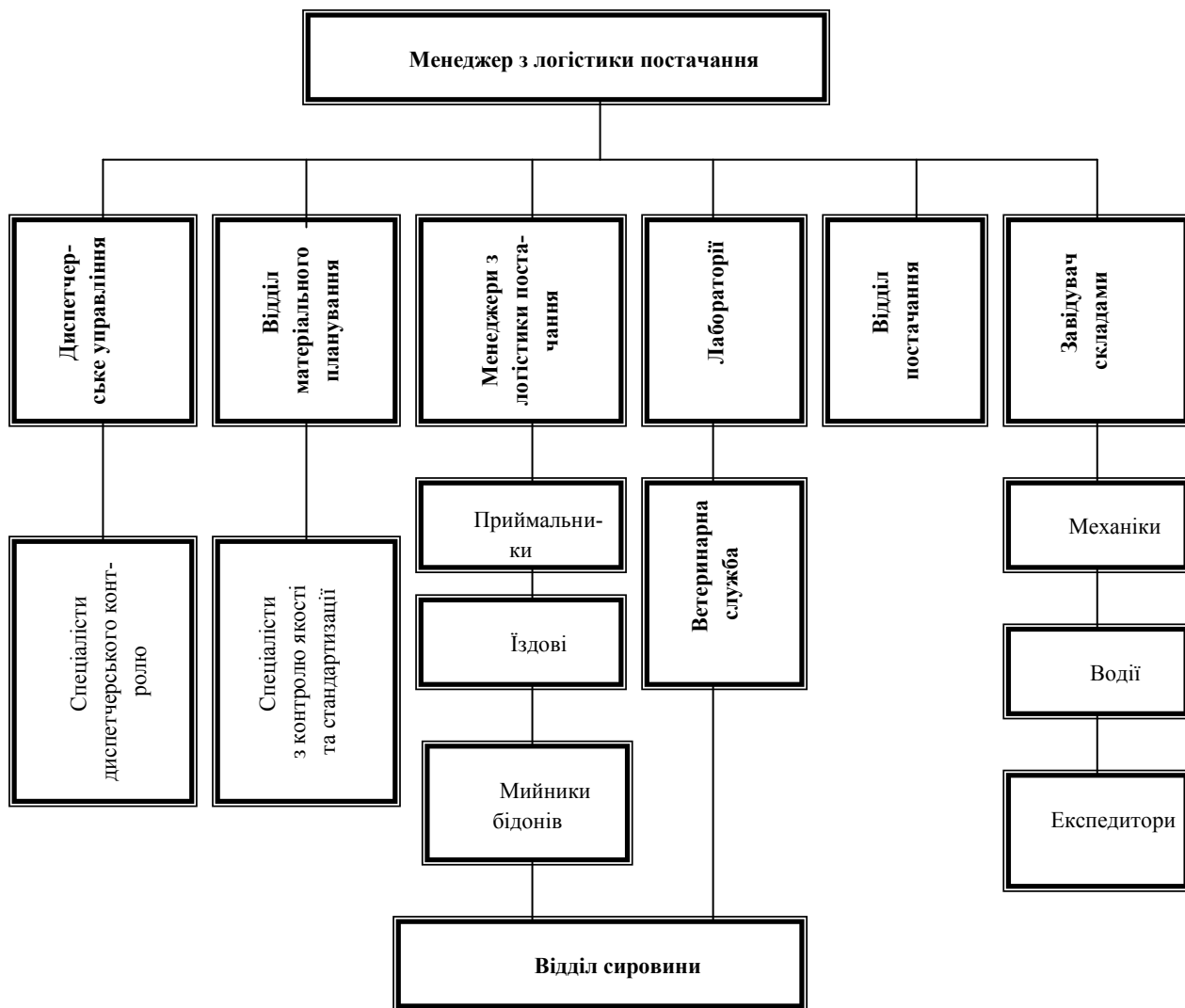


Рис. 2. Організаційна структура відділу логістики постачання

Оскільки кожне молокопереробне підприємство постачає молоко з декількох джерел, доцільним є призначення окремого менеджера, який буде координувати процес поставки молока в певному селі, районі чи господарстві. Йому відповідно повинні підпорядковуватись приймальники молока, і тому процес контролю поставки молока відбувається в кілька етапів, що підвищує його ефективність, в першу чергу, щодо контролю якості молока. При цьому кінцеву відповідальність за якість молока повинен нести приймальник, і переробне підприємство вже не втручається в цей процес.

Таким чином, відділ логістики постачання повинен відповідати за контакти з постачальниками вже на макрорівні, а, отже, бути сполучною ланкою при передачі запитів з цехів переробного підприємства до відповідних постачальників молока. Окрім того, однією з важливих функцій цього відділу повинна стати робота з постачальниками, направлена на досягнення інтересів підприємства при зміні його стратегії (наприклад, розширення чи зміна асортименту продукції, удосконалення чи зміна технології виробництва тощо). Це вимагає від співробітників відділу систематичного вивчення потенційних можливостей постачальників, їх здатності та готовності здійснювати необхідні поставки. В зв'язку з цим до перерахованих вище основних функцій відділу логістики поста-

чання необхідно додати ще аналіз існуючої стратегії підприємства та прогнозування наступних стратегічних змін, а також систематичний аналіз співвідношення між цілями підприємства і можливостями постачальника.

Відділ логістики постачання повинен взаємодіяти з основними функціональними відділами молокопереробного підприємства за певними функціями. Так, при плануванні виробництва одночасно із необхідністю враховувати виробничі потужності переробного підприємства зростає важливість врахування можливостей постачальника. Для встановлення необхідного балансу сторони повинні систематично обмінюватись інформацією. В процесі матеріального забезпечення обов'язковими додатковими функціями повинна бути постійна співпраця з постачальниками з метою посилення надійності такої співпраці. До функцій складського господарства додається робота із постачальниками в разі недопоставки сировини. Із фінансовим відділом відділ логістики постачання повинен співпрацювати у напрямку зниження витрат на поставку сировини. В сучасних умовах посилення конкуренції між приватними постачальниками молока передові молокопереробні підприємства використовують це з метою зниження закупівельної ціни на молоко. Однак, ціна повинна бути обґрунтованою і прийнятною для обох сторін, оскільки ефективність поставок може постійно зростати лише за умови тривалого існування мережі контрактних відносин у системі постійних постачальників сировини.

В цілому взаємодія відділу логістики постачання з іншими підрозділами підприємства об'єктивно повинна спрямовуватись на вирішення задачі оптимізації організації постачання молока. Для багатьох підприємств галузі, які в своїй структурі не мають відділу логістики постачання, першим напрямком такої оптимізації повинно бути створення команди фахівців з логістики постачання. Приблизно 8 % молокопереробних підприємств мають власних фахівців з логістики постачання, тому стабільно несуть витрати на оплату їх праці, мотивацію діяльності і підтримку належних умов праці (група А) (рис. 3). Ці витрати є прогнозованими, і управління ними є ефективнішим порівняно з іншими підприємствами (група В). Решта підприємств (група D) частково користуються логістичними послугами зовнішніх організацій. Саме в результаті використання послуг цих працівників підприємства несуть значні витрати на оплату їх праці, які складають в середньому 18...22 % в структурі матеріальних витрат. Серед молокопереробних підприємств регіону можна виділити і такі, які використовують послуги власних маркетологів, нормувальників, економістів, інженерів з якості, лаборантів, водіїв, які досить добре орієнтуються у логістичній концепції управління запасами (група С). В результаті ці підприємства мають економію витрат на оплату праці цих працівників, і частка цих витрат складає лише 9...13 %.

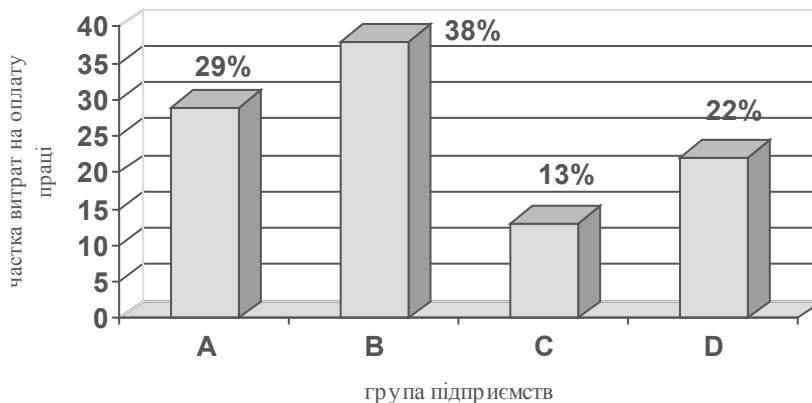


Рис. 3. Частка витрат на оплату праці фахівців з логістики постачання в структурі матеріальних витрат на молокопереробних підприємствах

Питання налагодження зв'язків із постачальниками сировини і здійснення взаємовигідної співпраці особливо важливим є для підприємств, які віддалені від джерел постачання сировини та працюють на давальницькій сировині. Більшість молокопереробних підприємств у зв'язку із зменшенням постачання сировини в зимовий період змушені влітку закладати сухе молоко для подальшої переробки. В такому випадку відбувається «заморожування» фінансів, що ускладнює ситуацію з обіговими коштами. Поширеною є практика, коли підприємства закуповують сировину далеко за межами районів, що призводить до додаткових витрат на транспортування, а отже підви-

щуче витрати на виробництво та відпускні ціни на готову продукцію. Розміри таких додаткових витрат можна оцінити у розмірі від 0,2 % до 5 % за даними різних підприємств. Тому проблема оптимізації практики доступу до сировини може бути віднесеною до першочергових, і саме використання логістичної концепції при цьому є об'єктивно необхідною. Зокрема, досліджено, що молокопереробне підприємство здатне ефективно працювати за умови, якщо 70...85 % обсягу молока постачається із джерел, які розташовані в оптимальному радіусі доставки. За результатами опитування, проведеного на підприємствах — об'єктах дослідження, радіус доставки за останні роки зменшився від 40 до 20...30 км за рахунок того, що основний обсяг сировини постачається від наближених до підприємства селянських господарств, з якими через відділ логістики постачання встановлюються довготривалі взаємовигідні відносини.

Висновки

Особливості створення та функціонування організаційної структури відділу логістики постачання на молокопереробних підприємствах значною мірою визначають ефективність співпраці із постачальниками, тобто функції логістики постачання повинні виконуватись не лише в межах підприємства, але й поширюватись за межі підприємства. Таким чином, в роботі показано, що на вибір постачальника і прийняття рішення про поставку молока та створення його оптимального запасу впливає ціла система організаційних факторів. Їх врахування та корегування ситуації відповідно до прийнятого рішення дозволить здійснювати довготривале постачання молока від тих джерел, які є економічно вигідними і робота з якими забезпечує стратегічний ефект.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник. — М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. — 228 с.
2. Крикавський Євген. Логістика. Для економістів: Підручник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. — 448 с.
3. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 327 с.
4. Окландер М. А., Хромов О. П. Промислова логістика: Навчальний посібник, 2004. — 222 с.
5. Coyle I. J., Bardi E. I., Lanley C. I. The Management of Business Logistic. — Fifth Edition. — St. Paul: West Publishing Company, 1992. — 500.

Рекомендована кафедрою підготовки менеджерів

Надійшла до редакції 13.03.07
Рекомендована до друку 17.03.07

Музика Оксана Владиславівна — асистент.

Кафедра підготовки менеджерів, Вінницький національний технічний університет