

УДК 658.152

ВНЕДРЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ОРШАСЫРЗАВОД»**Г.В. КОВАЛЕВА****(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)**

Дана краткая характеристика производственно-экономической деятельности ОАО «Оршасырзавод», логистической системы организации, системы управления распределительной логистикой, поставлены проблемы в управлении распределительной логистикой в составе логистической системы ОАО «Оршасырзавод», и разработан комплекс мероприятий по решению данных проблем: совершенствование системы целей развития сбытовой деятельности и стратегии их достижения, организационной структуры управления службой логистики, каналов распределения продукции, бизнес-процесса распределительной логистики, системы управления персоналом отдела распределения.

В современном мире сбытовая деятельность должна осуществляться по правилам распределительной логистики. Распределительная логистика является неотъемлемой частью общей логистической системы, обеспечивающей наиболее эффективную организацию распределения готовой продукции.

Вопросами, решаемыми в распределительной логистике, являются: выбор упаковки, каналов распределения, складского оператора или определение места расположения собственного склада, разработка информационной поддержки, транспортировка, послепродажный сервис и т.д. [1]. Распределительная логистика имеет свои правила, соблюдение которых необходимо для достижения наилучшего результата. Распределительная логистика имеет свои свойства и принципы, которые также необходимо учитывать в распределении готовой продукции. Для достижения экономии необходимо определять оптимальное количество логистических звеньев для доставки продукции потребителям. Выбор канала движения зависит от финансового состояния фирмы, ее имиджа, производственных возможностей. На выбор канала оказывают влияние количество конкурентов, потребители, их отношение к приобретению товаров, их требования к ассортименту и качеству товара, платежеспособность покупателей и характеристика самого товара. Именно посредники, с точки зрения логистики, обеспечивают эффективную систему товаропотоков, применяя рыночный механизм саморегулирования. Посредники в системе логистического товародвижения выполняют ряд очень важных функций. Главное место среди логистических посредников в распределении занимают торговые посредники, которые наряду с функциями обмена могут осуществлять и многие другие функции физического распределения. Торговые посредники – это важнейшая составная часть товаропроводящей сети независимо от того, кому принадлежит эта сеть.

Управление процессом распределения товаров является важной составляющей логистики распределения, данная деятельность включает в себя планирование системы распределения товаров, организацию системы распределения товаров и контроль эффективности распределения. Для осуществления данных процессов необходимо изучение оперативно-сбытовой работы, систем распределения товаров, базовых логистических концепций управления процессами распределения и т.д. Целью логистики любой компании при обслуживании клиентов является сокращение времени полного цикла заказа. Оно есть основа повышения конкурентоспособности компании, так как обеспечивает быстрое выполнение заказа, а значит, позволяет повысить уровень обслуживания.

В аналитической части работы была рассмотрена деятельность ОАО «Оршасырзавод». ОАО «Оршасырзавод» является производителем широкого ассортимента сыров и мороженого, который ежегодно обновляется. Общество является ведущим производителем сыров плавящихся в Республике Беларусь. Наряду с основным производством Общество имеет продовольственный магазин. «Оршасырзавод» относится к предприятиям молочной отрасли. Основная миссия предприятия: производство и реализация вкусной и здоровой продукции отличного качества по доступным ценам. Предприятие стремится удовлетворить потребность покупателей в разнообразной, качественной, экологически чистой и полезной для здоровья продукции [2].

ОАО «Оршасырзавод» имеет как ряд сильных, так и слабых сторон. Наиболее значимыми сильными сторонами предприятия являются: широкий ассортимент продукции; достаточно большой опыт на рынке, что является причиной узнаваемости продукции на рынке, хорошее качество продукции, тесное сотрудничество с поставщиками вследствие долгого времени работы предприятия. К слабым сторонам Общества относятся: недостаточная рекламная политика, что могло бы привести к большему спросу, большая степень изношенности основных средств, неполная загруженность мощностей, недостатки в территориальном размещении цехов и рабочих мест, так как предприятие строилось довольно давно,

когда еще не учитывались экономия и оптимизация строительства предприятия. К ключевым факторам будущего успеха предприятия можно отнести: снижение себестоимости, увеличение доли рынка, появление новых покупателей, расширение и автоматизация производства, увеличение номенклатуры. ОАО «Оршасырзавод» по объему продукции в 2013 году выпустило 76% сыров, из которых: 29% – сыр плавленый, 35% – сыр полутвердый, 12% – продукт сырный плавленый и 24% мороженого. На рынке Общество имеет достаточно сильных конкурентов и по производству сыров, и по производству мороженого. Сильнейшими конкурентами в области производства сыра плавленого являются: ОАО «Березовский сыродельный комбинат» и ОАО «Кобринский МСЗ», в области производства мороженого – ИП «Мороз-продукт» [3].

Служба логистики на ОАО «Оршасырзавод» отсутствует, но существуют подразделения, которые выполняют все функции логистики. Между данными подразделениями циркулируют материальные, информационные, финансовые потоки. По схеме движения материального потока на предприятии выделены звенья логистической системы вместе с видами потоков и каналы логистической системы. Определены организационные структуры основных областей логистики: закупки, производства, сбыта, кратко описаны виды работ в каждой из областей [2]. Каждый отдел логистической направленности ОАО «Оршасырзавод» ставит перед собой конкретные цели, разрабатывает мероприятия по их достижению в целях достижения основной миссии предприятия. В настоящее время пред ОАО «Оршасырзавод» основная миссия на рынке определена следующим образом: производство и реализация вкусной и здоровой продукции отличного качества по доступным ценам.

Проанализированы бизнес-процессы по основным функциональным областям логистики на ОАО «Оршасырзавод». При материально-техническом снабжении имеют место следующие логистические функции: планирование закупок ресурсов; выбор поставщиков ресурсов; заключение договора с поставщиком ресурсов; оперативное управление поставками ресурсов; приемка, хранение и передача ресурсов со склада в производственные подразделения; оценка поставщиков ресурсов. Основными документами при проведении данных процессов являются: должностные инструкции экономиста по снабжению, кладовщика, приемщиков-сдатчиков продукции; инженера по качеству, которые и являются основными исполнителями данных процессов. Что касается функциональной области производства, основными бизнес-процессами на предприятии стали: производственное планирование; производство продукции; сопровождение и контроль качества продукции. Основные документы при проведении данных процессов: положения об отделе главного инженера, производственной лаборатории; должностные инструкции главного технолога, инженера по качеству продукции, начальника лаборатории, которые и стали основными исполнителями бизнес-процессов в области производства. В области сбыта выделены следующие бизнес-процессы и логистические функции: продвижение продуктов; выявление потребности клиента; заключение договора с клиентом; прием заказов от клиента; хранение и учет готовой продукции; выполнение заказов клиента; анализ удовлетворенности клиента. Основными исполнителями данных процессов стали специалисты отдела маркетинга, наряду с кладовщиками, грузчиками, водителями; основными документами определены должностные инструкции данных работников и положение об отделе маркетинга. Во всех основных областях логистики, действующих на ОАО «Оршасырзавод» наблюдается движение документации и информации. Наблюдается движение входящих информационных потоков в организации, выходящих, а также циркулирующих внутри организации, между производственными подразделениями. Почти вся информация внутри организации циркулирует в электронном виде, так как на ОАО «Оршасырзавод» внедрено программное обеспечение «1С: Предприятие». По стажу работы больше всего работников в логистических подразделениях со стажем работы от 1 до 5 лет, по возрасту больше всего работников 40 – 50 лет, большинство работников имеет высшее образование (руководители, специалисты). Каждый работник ОАО «Оршасырзавод» хорошо методически оснащен, ознакомлен со своими правами, обязанностями, целями работы. На предприятии существует документация, которой руководствуются все работники.

Маркетинговая политика ОАО «Оршасырзавод» ориентирована на достижение максимально высокого уровня потребления производимой продукции. Стратегическая цель ОАО «Оршасырзавод» – достижение лидирующих позиций в производстве и реализации плавленых и полутвердых сыров на рынке Республике Беларусь. Сбытовая деятельность ОАО «Оршасырзавод» играет важную роль, так как бизнес предприятия направлен на потребительский рынок. Сбыт продукции осуществляется как на рынке республики Беларусь, так и на российском рынке. Основной рынок сбыта продукции предприятия – регионы Витебской, Могилевской и Гомельской областей. На данных рынках производители сыра находятся в равных условиях. Активно осваивается рынок г. Минска и Минской области. Ведутся активные работы по освоению и укреплению позиции предприятия на российском рынке, в этих целях предприятие разработало комплекс мероприятий на 2015 год по повышению эффективности и наращиванию объемов экспортных поставок. Проводится разного рода мероприятия по стимулированию сбыта продукции. В коммерческом отделе выполняются определенные бизнес-процессы, которые направлены на продвижение

продукции и ее сбыт. Изучен сетевой график процесса распределения товаров при выполнении заказа клиента, рассчитан его критический путь.

При реализации продукции ОАО «Оршасырзавод» используются следующие виды каналов распределения: канал нулевого уровня, одноуровневый канал, двухуровневый канал. Продукция реализуется организациям розничной торговли и общественного питания, организациям оптовой торговли и другим организациям, и индивидуальным предпринимателям. Большая часть продукции, как сырной, так и мороженого, реализуется организациям розничной торговли и общественного питания. Система управления каналами товародвижения на каждом уровне имеет свои особенности. ОАО «Оршасырзавод» постоянно мотивирует посредников на выполнение своих обязанностей наилучшим образом. Организация также периодически оценивает работу посредников.

ОАО «Оршасырзавод» имеет свои особенности в формировании портфеля заказов, который состоит из определенных этапов. Одним из таких этапов является заключение договора на поставку, который является неотъемлемой частью деятельности организации. Заключение договора на поставку имеет ряд особенностей, данный процесс регулируется законодательством и соответственно ведет к соблюдению договорной дисциплины. Распределение продукции осуществляется по заявкам, спецификациям к договорам с торгующими организациями. Поставка производится по предварительной оплате. На продукцию, выпускаемую заводом, применяются свободные отпускные цены, утвержденные нанимателем и помещенные в прейскуранте цен. Доставка продукции осуществляется транспортом предприятия на условиях франко-станция назначения или транспортом заказчика. Дисциплина обслуживания в данной организации состоит в применении модели FCFS (first come – first served) – «первый пришел, первый обслужен», так называемая дисциплина обслуживания в порядке поступления. ОАО «Оршасырзавод» имеет достаточно хорошее качество логистического обслуживания, так как Общество обладает такими качествами, как надежность, ответственность, доступность, безопасность, вежливость, взаимопонимание с покупателем.

ОАО «Оршасырзавод» пользуется автоуслугами посредников для доставки продукции потребителям. Между сторонами заключается договор, в котором согласовываются все условия доставки товаров, в том числе согласовывается и тариф на доставку. К договору прилагаются такие документы, как акт выполненных работ (оказанных услуг), путевой лист.

В деятельности функциональной области «Распределение» ОАО «Оршасырзавод» огромную роль играет офисный пакет компании Microsoft и такой прикладной программный продукт, автоматизирующий деятельность предприятия, как система 1С: Предприятие, который установлен на всех рабочих местах предприятия, оборудованных компьютерами.

В области распределительной логистики ОАО «Оршасырзавод» выявлены следующие недостатки:

1. Большая конкуренция.
2. Узнаваемость продукции только на рынке РБ.
3. Уменьшение степени удовлетворенности потребителей.
4. Недостатки в выполнении заказов.
5. Снижение объемов продаж.
6. Недостаточность коммерческих усилий.
7. Толкающая система производства продукции.

Для устранения слабых сторон в существующей системе распределения ОАО «Оршасырзавод» автором были разработаны и предложены мероприятия по улучшению данных недостатков. Такими мероприятиями стали: совершенствование системы целей развития сбытовой деятельности предприятия и стратегии их достижения; совершенствование организационной структуры управления службой логистики предприятия; совершенствование каналов товародвижения предприятия; совершенствование бизнес-процесса распределительной логистики; совершенствование кадрового обеспечения отдела распределения; совершенствование системы управления персоналом отдела распределения и их мотивации; переход на тянущую систему управления материальным потоком.

Также были экономически обоснованы все предложенные мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью ОАО «Оршасырзавод» и устранению недостатков, выявленных ранее. Среди предложенных мероприятий есть мероприятия качественного характера, есть мероприятия, снижающие логистические издержки. Одно из предлагаемых мероприятий (совершенствование каналов товародвижения предприятия) позволяет получать такой прирост чистой прибыли в год, который позволяет окупать все остальные мероприятия по совершенствованию управления сбытовой деятельностью Общества. В результате вычисления всех текущих годовых затрат на предлагаемые мероприятия ОАО «Оршасырзавод» может получать прирост чистой прибыли в размере 403 136 269,5 руб. в год. Единовременные затраты на внедрение предлагаемых мероприятий состоят из затрат на обучение персонала отдела распределения и на создание видеоролика для рекламной политики в Российской Федерации в

целях создания нового канала товародвижения. Сумма данных единовременных затрат окупится за счет прироста чистой прибыли от предлагаемых мероприятий в течение 2-3 месяцев.

Также автором был проанализирован рискованный спектр распределительной логистики, связанный с реализацией предлагаемых мероприятий. Были проанализированы вероятности возникновения и размер возможного ущерба каждого из возможных рисков, на основании чего была проведена классификация рисков предлагаемых мероприятий, предложены методы управления данными рисками.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дроздов, П.А. Основы логистики в АПК: учеб. / П.А. Дроздов. – 2-е изд. – Минск: Изд-во Гревцова, 2013. – 288 с.
2. Открытое акционерное общество «Оршасырзавод» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.orsha-cheese.by/>, свободный. – Дата доступа: 16.05.2015.
3. Бизнес-план развития ОАО «Оршасырзавод» на 2014 год.

УДК 658.152

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СКЛАДСКИМИ ЗАПАСАМИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА «БЕЛОРУССКАЯ КОЖЕВЕННО-ОБУВНАЯ КОМПАНИЯ «МАРКО»

Е.С. КЛИМЕНКО

(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)

Проведен анализ производственно-экономической деятельности ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская кожевенно-обувная компания «Марко», логистической системы предприятия, системы управления складом, технологического процесса на складе, системы управления запасами на складе готовой продукции, методики учета расходов, приходящихся на складские запасы готовой продукции, в результате чего были поставлены проблемы в системе управления складом готовой продукции в целом и в управлении запасами готовой продукции в частности, и разработан комплекс мероприятий по решению данных проблем. Проведено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, разработан механизм их внедрения и проведена оценка рискованного спектра.

В настоящее время использование концепции логистики в управлении запасами рассматривается предприятиями в качестве одного из резервов по достижению конкурентного преимущества. Главная проблема, возникающая в любой логистической системе в отношении запасов, это их оптимизация, т.е. поддержание оптимального уровня запасов для каждой номенклатурной позиции. Исходя из принципов и подходов логистики, это означает поддержание наиболее низкого уровня, соответствующего требованиям логистической системы.

Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления [1]. Материальный запас классифицируется по множеству признаков: по месту нахождения; по исполняемым функциям; по видам товарно-материальных ценностей; по времени; по месту в логистической системе и др. Характеристики поставок и потребления могут иметь дискретный или непрерывный порядок, мгновенную или продолжительную реализацию. На сегодняшний день широко известны три основных типа стратегий управления запасами [1]: 1) стратегия наибольшей осмотрительности; 2) стратегия дополнительного резерва; 3) стратегия процента от спроса. Не менее важное значение занимает рассмотрение систем управления запасами (с фиксированным размером заказа, с фиксированным интервалом между заказами). Проанализировав данные системы управления был сделан следующий вывод: модель с фиксированным размером заказа по сравнению с моделью с фиксированным интервалом времени между заказами чаще приводит к экономии затрат на содержание запаса на складе за счет сокращения площадей под запасы. Основные модели управления запасами можно успешно использовать в условиях относительно стабильного потребления запаса. Одним из результатов проектирования новых моделей, предназначенных для управления запасами при наличии колебаний потребности, является модель с установленной периодичностью пополнения запаса до постоянного уровня. Еще одним вариантом доработки основных моделей для условий колебаний потребности в запасе является модель управления запасами «минимум-максимум». К методам управления запасами относятся методы ABC и XYZ-анализа. Суть метода ABC-анализа заключается в том, что вся номенклатура материальных ресурсов располагается в порядке убывания суммарной стоимости всех