

и расширению рынков сбыта и разработана стратегия учета рисков, неопределенности и безопасности реализации предлагаемых мероприятий для ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская коженно-обувная компания «Марко».

ЛИТЕРАТУРА

1. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учеб. / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 430 с.
2. Компания «Марко». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marko.by/> – Дата доступа: 10.03.2015.
3. Бизнес план ООО «Управляющая компания холдинга «Белорусская коженно-обувная компания «Марко» на 2014 год.

УДК 658.152

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРИМЕРЕ КУП «ВИТЕБСКИЙ КОНДИТЕРСКИЙ КОМБИНАТ «ВИТЬБА»

О.А. ДЕНИСОВА

(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)

Актуальность исследования заключается в том, что управление цепями поставок становится оптимальным инструментом повышения эффективности предприятий. В статье рассмотрены понятие управление цепями поставок (SCM), проведен анализ логистической системы Витебского кондитерского комбината «Витьба», поставлены проблемы в управлении цепями поставок данного предприятия и разработаны мероприятия по их устранению.

Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции, требование улучшения качества сервиса клиентов ставят перед предприятиями новые задачи. Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современному предприятию необходимо оптимизировать все процессы создания стоимости – от поставки сырья до сервисного обслуживания конечного потребителя. Для решения этих задач руководство компаний обращается к решениям концепции управления цепями поставок. На основе анализа различных трактовок понятия управление цепями поставок [1-10], было дано авторское определение: управление цепями поставок (SCM) – планирование и контроль ключевых бизнес-процессов (от продаж конечным покупателям до поставок сырья и материалов), которые соединяют партнеров в единую цепочку, добавляют ценность для потребителей и удовлетворяют их потребности.

Реализация концепции SCM на предприятии предполагает:

- 1) интеграцию всех партнеров цепи создания стоимости для решения общих задач на основе организации межфирменных кооперационных отношений (создание системы взаимного «не слепого» доверия, базирующегося на взаимном контроле с опорой на информационные технологии);
- 2) моделирование и реинжиниринг ключевых бизнес-процессов;
- 3) построение системы интегрированного управления (планирования, организации, координации, мотивации и контроля) цепями поставок;
- 4) создание единого информационного пространства для всех участников цепи поставок, отвечающего требованиям безопасности и «приемлемого» риска.

Для успешной интеграции управления интегрированной цепи поставок необходимо выполнение ряда требований:

- поддержка со стороны руководства управляющей компании, их активное участие;
- готовность персонала к переменам и понимание того, что непрерывные изменения непрерывны, неизбежны и выгодны;
- общее согласие по поводу процессного подхода;
- выделение общих ресурсов иницилирующей компании и наделение менеджеров команды интеграции полномочиями, необходимыми для достижения поставленных целей.

Одной из основных проблем является отсутствие в Республике Беларусь нормативно-правовой базы, регламентирующей управление цепями поставок. В стране отсутствует государственный орган или центр, специализирующийся на развитии логистики и, в частности, управлении цепями поставок.

Кондитерский комбинат «Витьба» [11] – лидер в Беларуси по производству сухих завтраков, а также одно из наиболее значимых предприятий республики по выпуску мучных кондитерских изделий (в пятерке крупнейших производителей мучных изделий Республики Беларусь).

В ходе SWOT-анализа было выяснено, что для усиления позиций на рынке и привлечения новых клиентов «Витьбе» необходимо: применить новые методы продвижения, то есть найти новые каналы сбыта; расширить фирменную сеть; перейти к логистическим методам управления сбытом, закупками, запасами; уделять внимание изменению предпочтений покупателей и разработке новой продукции; проводить активную рекламную кампанию (акции), принимать активное участие в выставках и конкурсах, в том числе международных, что позволит расширить долю как на внутреннем рынке, так и за рубежом и т.д.

«Витьба» уступает в производстве кондитерских изделий (как по объему, так и по ассортименту) таким предприятиям, как «Спартак» и «Слодыч». В то же время компания в данной сфере отмечается как производитель уникальной продукции: печенье типа «сэндвич», не имеющее аналогов на внутреннем рынке, и вафельные трубочки «Вивайли», уникальные как для Республики Беларусь, так и для стран СНГ. В производстве сухих завтраков «Витьба» – лидер, доля на рынке более 60%, что говорит о том, что серьезной конкуренции в данном сегменте предприятие не имеет.

На начало 2014 г. КУП «Витьба» укрепила способность самостоятельно отвечать по краткосрочным обязательствам. Также можно проследить увеличение собственных оборотных средств, однако наблюдается некоторая нехватка активов, необходимых для покрытия долгосрочных финансовых обязательств. В результате проведенного анализа показателей ликвидности нет оснований для признания организации неплатежеспособной.

Все показатели рентабельности у КУП «Витьба» растут, наибольшее изменение за 2013г. получила рентабельность продукции, что говорит об увеличении объемов продаж, а соответственно, прибыли. В совокупности все показатели рентабельности говорят о положительных тенденциях в деятельности предприятия.

Несмотря на увеличение коэффициента текучести кадров, выработка работников возрастает в 2013 г. по сравнению с предыдущим, что благоприятно сказывается на объемах производимой продукции и, следовательно, прибыли и рентабельности.

Таким образом, КУП ВКК «Витьба» – это достаточно перспективное предприятие, производящее высококачественную и конкурентоспособную продукцию не только для внутреннего рынка, но и для экспорта за рубеж.

Далее был проведен анализ логистической системы предприятия. Логистическая система КУП ВКК «Витьба» представляет собой совокупность таких подразделений предприятия, как отдел материально-технического снабжения, склады, транспортный цех, отделы сбыта и внешнеэкономической деятельности, взаимосвязи этих отделов друг с другом и другими подразделениями предприятия, а также с внешними контрагентами: поставщиками, покупателями, дилерами и дистрибьюторами. Такие взаимосвязи можно проследить по движению потоков: материальных, информационных, финансовых и др. Основными звеньями логистической системы КУП ВКК «Витьба» являются поставщики различного вида сырья и вспомогательных материалов, склад сырья, связанный с отделом материально-технического снабжения, производственные подразделения, включающие несколько цехов по производству различного вида продукции, склад готовой продукции под ответственностью отдела сбыта и потребители продукции различных уровней. Так, потребителями являются оптовые компании, розничные организации и конечные потребители. В качестве каналов сбыта используются прямые поставки через отдел сбыта и представительства комбината по областям, дилеров предприятия, оптовые организации и прямые продажи (фирменная и выездная торговля). На предприятии нет службы логистики, подразделения, отвечающие за управление материальными и сопутствующими им потоками, сводятся к отделу материально-технического снабжения и отделу сбыта.

В результате исследования логистической системы КУП ВКК «Витьба» было выявлено, что на комбинате действует традиционный подход к планированию и управлению материальными и сопутствующими потоками: каждое звено логистической цепи имеет свою систему управления, ориентирующуюся на собственные цели и критерии эффективности. Целесообразным был бы переход к логистическому подходу, при котором управляющие воздействия прилагаются со стороны единой логистической системы управления к отдельным стадиям производственно-сбытового процесса.

Логистическая система КУП ВКК «Витьба» относится к типу выталкивающих: каждый производственный участок получает конкретные задания на плановый период и отчитывается о его выполнении перед централизованной системой управления предприятием. Недостатком выталкивающей системы является недостаточное отслеживание спроса с обязательным созданием страховых запасов. Данный недостаток весом для логистической системы комбината: это прослеживается в ранее рассмотренных логистических целях предприятия (снижение запасов на складах). Ко всему прочему, данная система на КУП

ВКК «Витьба» подразумевает под собой большой документооборот, сократить который реально и желательно. Потому целесообразно пересмотреть как структуру управления, так и положения о подразделениях и должностные инструкции. Переход к вытягивающей системе позволит сократить запасы, время на оформление заказа, объемы документооборота. Помимо этого станет реальным согласованность и слаженность действий различных отделов, что окажет положительное влияние на эффективность производства и продаж продукции комбината.

Таким образом, на взгляд автора, основной проблемой на предприятии является несовершенная организационная структура, влекущая за собой ряд вопросов, в том числе многообразие различных документов и процедур, значение которых несущественно и требует пересмотра руководством комбината.

С целью устранения ранее выявленных недостатков в управлении цепями поставок КУП ВКК «Витьба» было предложено внести изменения в логистическую цепь предприятия путем совершенствования каналов закупок и сбыта: наиболее перспективным направлением является выход на польский рынок. Для КУП ВКК «Витьба» рекомендовано создать новый канал распределения и закупок с использованием польский оптово-розничный магазина «Масго». Так, при поставке готовой продукции на польский рынок собственным автомобильным транспортом и последующей закупке сырья на польском рынке отсутствует порожний пробег транспорта, а также сокращаются затраты на закупку сырья у белорусских поставщиков-импортеров данного вида сырья.

Поставка готовой продукции КУП ВКК «Витьба» в Республику Польша не подразумевает под собой увеличение объемов производства, а представляет собой результат перераспределения определенной доли готовой продукции с внутреннего рынка на экспорт. Данное мероприятие преследует цель зарабатывания иностранной валюты для использования в расширении объемов производства и, как следствие, дальнейшем расширении внешних рынков сбыта. Мероприятие позволит КУП ВКК «Витьба» получить дополнительную чистую прибыль в размере 11 670 094 245 рублей в год, обрести надежного партнера в сфере закупок и сбыта и повысить узнаваемость бренда за рубежом.

На предприятии отсутствует логистический подход к управлению материальными и сопутствующими потоками, бизнес-процессы разобщены, нет единой системы управления цепочкой поставки: цели отдельного подразделения не совпадают с целями рационального управления совокупного материального потока. Логистический подход к управлению предприятием предполагает реинжиниринг бизнес-процессов предприятия в рамках концепции управления цепями поставок, формирование службы логистики, которая должна управлять материальным потоком, начиная от договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю готовой продукции, а также и разработку системы мотивации для сотрудников данного подразделения. Относительно процесса совершенствования информационного и документационного обеспечения предприятия предусматривается внедрение электронного документооборота и разработка регламентов сотрудников службы логистики и показателей эффективности их деятельности.

Также экономически обосновано, что формирование службы логистики, повышение квалификации ее специалистов, разработка КРП и внедрение электронного документооборота окупятся через 7-8 месяцев, позволив КУП ВКК «Витьба» сократить логистические издержки, повысить эффективность логистики, мотивацию сотрудников и имидж предприятия в целом.

Для предотвращения рисков ситуаций, связанных с внедрением предлагаемых мероприятий, необходимо осуществлять контроль за проведением всех внедрений, а также осуществлять контроль отделом кадров предприятия мотивации сотрудников и их уровня заработной платы; привлекать молодых специалистов, контролировать внедрение электронного документооборота, страховать груз на случаи потерь и форс-мажорных обстоятельств

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления цепями поставок на КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» позволяют сократить логистические издержки по управлению цепями поставок, увеличить чистую прибыль, повысить мотивированность персонала, от которого зависит выполнение ключевых бизнес-процессов предприятия, а также упростить взаимосвязь подразделений посредством внедрения электронного документооборота. Следует отметить, что данные мероприятия принесут наибольший эффект в случае системного подхода к решению проблем, выявленных на предприятии, за счет интенсивной работы по их внедрению на КУП ВКК «Витьба».

ЛИТЕРАТУРА

1. Сток Д. Р. Стратегическое управление логистикой / Д. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 520 с.
2. Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Soonhoong M., Nix N. Smith C., Zacharia Z. Defining supply chain management Journal of Business Logistics / Mentzer J. – Vol. 22 Issue 2 – 2011. – 327 с.

3. Campbell N. An international approach to organizational buying behavior. In: Ford D. // Understanding Business Marketing and Purchasing. 3rd ed. Thomson Learning: London/ – 2011. – с. 389 – 401.
4. ANNEX Dictionary. / The Association for Operation Management. – 2014. – 793 с.
5. APICS Dictionary. The Industry Standard for More than 3500 Terms and Definitions / Eleventh Edition. – The Association for Operation Management. – 2010. – 113 с.
6. Классификация цепей поставок [Электронный ресурс] / Финансы – Москва, 2015. – Режим доступа: <http://finance-finance.com/kommertsiya-book/klassifikatsiya-tsepey-postavok.html>. – Дата доступа: 5.05.2015.
7. Supply Chain and Logistics Terms and Glossary / Council of Supply Chain Management Professionals. – 2009. – 797 с.
8. Габлер лексикон по логистике. Логистический менеджмент. Термины и определения / под ред. проф. П. Клауса, проф., В. Кригера. – Германия, Вейсбаден: Габлер. – 2010. – 449 с.
9. Стандарты по логистике и управлению цепями поставок /Глоссарий/ пер. – Европейская логистическая ассоциация, 2004, С.15. (Standards. ELA Certification for Logistics Professionals / Glossary of Terms Used in Standards of Competence. – Brussels, ELA /ECBL, 2004).
10. Управление цепями поставок [Электронный ресурс] / Галактика АММ – Москва, 2015. – Режим доступа: <http://www.galaktika.ru/amm/upravlenie-tsepyami-postavok.html>. – Дата доступа: 05.05.2015.
11. Витебский кондитерский комбинат "Витьба" [Электронный ресурс]/ Официальный сайт КУП ВКК «Витьба» – Витебск, 2015. – Режим доступа: <http://vitba.by/> – Дата доступа: 09.03.2015.

УДК 658.152:004.9

ВИДЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В ЛОГИСТИКЕ

В.Н. ЗАВАДСКИЙ*(Представлено: канд. экон. наук, доц. Е.Б. МАЛЕЙ)*

Рассмотрены виды информационных систем, информационные системы в организации деятельности одного предприятия, а также значение информационных систем в общей схеме основных логистических концепций.

Информационная система – это определенным образом организованная совокупность взаимосвязанных средств вычислительной техники и программного обеспечения, позволяющая решать те или иные функциональные задачи, например, в логистике – задач и по управлению материальным потоком. Наиболее часто информационные системы подразделяют на две подсистемы: функциональную и обеспечивающую. Функциональная подсистема состоит из совокупности решаемых задач, сгруппированных по признаку общности цели. Обеспечивающая подсистема включает следующие элементы: техническое обеспечение, т.е. совокупность технических средств, обеспечивающих обработку и передачу информационных потоков; информационное обеспечение, включающее различные справочники, классификаторы, кодификаторы, средства формализованного описания данных; математическое обеспечение, т. е. совокупность методов решения функциональных задач [1].

Информационные системы в логистике могут создаваться с целью управления материальными потоками на уровне отдельного предприятия, а могут способствовать организации логистических процессов на территории региона, страны и даже группы стран (рис. 1).



Рис. 1. Виды информационных систем

Источник: [2]