Маркова Ольга Владимировна. Основные направления логистизации предприятий молочной промышленности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 : Самара, 2000 145 c. РГБ ОД, 61:00-8/1741-X

**Содержание к диссертации**

Введение

**1. Теоретические основы логистизации деятельности промышленных предприятий 9**

1.1. Понятие логистики и эволюция ее концепций 9

1.2. Промышленное предприятие как объект логистики 19

**2. Особенности формирования ресурсной основы предприятий молочной продукции 36**

2.1. Состояние и проблемы молочной промышленности в России 36

2.2. Предприятия молочной промышленности Самарской области как объекты логистического воздействия 44

**3. Основные направления логистизации функциональных подсистем предприятий молочной промышленности 57**

3.1. Особенности закупочной логистики на предприятиях молочной промышленности 57

3.2. Внутрипроизводственная логистика на предприятиях молочной промышленности 86

3.3. Содержание сбытовой логистики на предприятиях молочной промышленности 98

3.4. Интеграция логистических систем как основное направление развития предприятий молочной промышленности 114

Заключение. 128

Список используемой литературы 13 3

Приложение 141

* [Промышленное предприятие как объект логистики](http://www.dslib.net/logistika/osnovnye-napravlenija-logistizacii-predprijatij-molochnoj-promyshlennosti.html#802081)
* [Предприятия молочной промышленности Самарской области как объекты логистического воздействия](http://www.dslib.net/logistika/osnovnye-napravlenija-logistizacii-predprijatij-molochnoj-promyshlennosti.html#802082)
* [Внутрипроизводственная логистика на предприятиях молочной промышленности](http://www.dslib.net/logistika/osnovnye-napravlenija-logistizacii-predprijatij-molochnoj-promyshlennosti.html#802083)
* [Интеграция логистических систем как основное направление развития предприятий молочной промышленности](http://www.dslib.net/logistika/osnovnye-napravlenija-logistizacii-predprijatij-molochnoj-promyshlennosti.html#802084)

**Введение к работе**

Экономика России представляет собой сложную систему, включающую множество отраслей как производственной, так и непроизводственной сферы.

Молочная промышленность занимает особое место среди отраслей пищевой промышленности. Молоко является продуктом первой необходимости, не имеющим аналогов и продуктов заменителей. От уровня развития и объемов его производства зависит продовольственная безопасность страны. Представляя собой отрасль, выпускающую предметы потребления, молочная промышленность в отличие от производителей инвестиционных товаров непосредственно испытывает воздействие изменений потребительского спроса и соответственно этим сигналам рынка может оперативно на них реагировать. За годы экономической реформы возросло общее количество перерабатывающих молоко комбинатов, расширился ассортимент молочной продукции, в целом улучшилось ее качество, однако несмотря на некоторые позитивные сдвиги, происходящие в данной отрасли, в ней существуют и нерешенные проблемы. Прежде всего они касаются ограниченной сырьевой базы молочной промышленности, сезонного характера загрузки мощностей, недостаточного для покрытия потребностей населения России объема производства молочной продукции - так, в 1997 году потребление молока и молочных продуктов на душу населения составляло 64,1% к нормативу, утвержденному Министерством здравоохранения РФ. (Потребление основных продуктов питания населением РФ.-М.Д998 г.-с.5)

Данные проблемы заставляют искать новые способы управления и организации производства молочной продукции. Одной из перспективных управленческих концепций, с помощью которой возможно радикальное изменение ситуации в молочной промышленности, является логистика.

Логистика способствует достижению конкурентных преимуществ как в производстве - через рациональное использование имеющихся мощностей, сокращение производственных запасов, кооперацию, интеграцию и т.д., так и в

распределении - благодаря совершенствованию торгового обслуживания,

выбору оптимального канала распределения, более полному удовлетворению

потребностей. Логистика предполагает связь рыночной конъюктуры с

t производственными функциями фирмы и охватывает весь процесс управления

производством продукции: от поставок сырья до сбыта готовой продукции.

Объектом логистического воздействия являются определенного рода

потоки, которые характеризуются пространственно-временной

j - последовательностью. Логистика как наука об управлении потоками нашла

свое применение во многих сферах экономической жизни. Исследованиям в I области логистики посвящены труды ряда ученых, среди которых необходимо j отметить Аникина Б.А., Афанасьеву Н.В., Афанасенко И.Д., Багиева Г.Л.,

Гаджинского A.M., Голикова Е.А., Гордона М.П., Залманову М.Е., Инитину К.В., Костоглодова Д.Д., Мясникову Л.А., Нагловского С.Н., Новикова Д.Т., Новикова О.А., Неруш Ю.М., Плоткина Б.К., Пурлика В.М., Родникова А.Н., Сосунову Л.А., Сергеева В.И., Смехова А.А., Семененко А.И., Уварова СИ.,

ч Щербакова В.В. и др.

І В трудах вышеперечисленных авторов даны общие фундаментальные

V 1,

1 направления логистизации предприятий (фирм) безотносительно к конкретным

отраслям российской промышленности, в частности к молочной, что и определило выбор и актуальность темы настоящего диссертационного исследования.

Целью работы является разработка методических положений и практических рекомендаций по логистизации основных функциональных подсистем предприятий молочной промышленности. I Для достижения поставленной цели в работе последовательно решались

следующие задачи: - определение концепции логистики, которая в наибольшей степени

• соответствует уровню развития российской молочной промышленности;

конкретизация основных признаков промышленного предприятия как объекта логистического воздействия;

- анализ современного состояния отрасли молочной промышленности и формулирование на этой основе особенностей предприятий молокоперерабатывающего комплекса, как логистических систем;

определение перспективных направлений закупочной логистики на предприятиях молочной промышленности;

- выявление особенностей производственного процесса молока и возможностей внедрения микрологистических систем управления производством;

- исследование специфики товародвижения молочной продукции и разработка методики определения эффективных каналов сбыта и создания интегрированных сбытовых систем.

Предмет исследования\_представляет собой процесс закупки, переработки молочного сырья и сбыта готовой продукции на предприятиях молочной промышленности.

Объектом исследования выбраны перерабатывающие предприятия молочной промышленности Самарской области. Непосредственные исследования проводились на ЗАО "Данон Волга", ОАО "Тольяттимолоко", ОАО "Новокуйбышевскмолоко".

Методологической и теоретической основой исследования послужили теоретические положения логистики, трансформированные применительно к предмету настоящего исследования. Также диссертационное исследование велось с применением положений и методов системологии, маркетинга, менеджмента, математического анализа и др. В качестве информационной основы в работе использовались данные бухгалтерской отчетности и оперативные данные, полученные в подразделениях снабжения и сбыта

В работе использованы материалы Госкомстата РФ, НИИ молочной промышленности, института социально - экономических проблем РАН.

Эмпирическую базу составили результаты самостоятельно проведенных автором экономических и социологических исследований. В процессе сбора информации применялись анализ документов, тестирование и анкетирование,

экспертный опрос, визуальные наблюдения с целью изучения методов работы, маркетинговые исследования. При обработке фактических данных применены методы статистических группировок, логического, системного и функционального анализа, линейного программирования и другие.

Научная новизна работы заключается в разработке и обосновании теоретических основ логистизации процесса закупки, переработки молочного сырья и сбыта готовой продукции на предприятиях молочной промышленности.

В работе получены следующие результаты, обладающие научной новизной:

- обоснована необходимость логистизации всех структурных подсистем предприятий молочной промышленности;

- сформулированы признаки предприятий молочной промышленности в качестве объектов логистизации;

- определена микрологистическая концепция организации переработки молока, соответствующая особенностям предприятий молочной промышленности;

- обоснованы логистические положения определения производственной программы предприятий молочной промышленности;

- определена методика расчета оптимальной партии заказа при осуществлении заготовительных функций предприятиями молочной промышленности;

- разработана система экспертных оценок эффективности логистических каналов сбыта;

- обоснована необходимость горизонтальной интеграции предприятий молочной промышленности и определены основные направления ее осуществления.

Практическая значимость исследования состоит в том, что внедрение результатов в практику деятельности предприятий молочной промышленности будет способствовать повышению их производительности, степени обоснованности стратегических планов и максимальной загрузке

производственных мощностей. Применение методов логистики на предприятиях молочной промышленности позволит снизить общие издержки и повысить их адаптивность к внешним изменениям.

Цель, сформулированные задачи, предмет и объект исследования определили следующую структуру диссертации.

В главе 1 "Теоретические основы логистизации деятельности промышленных предприятий" содержится анализ различных подходов к определению логистики и эволюции ее концепции., сформулированы основные принципы логистизации промышленных предприятий.

В главе 2 " Особенности формирования ресурсной основы предприятий молочной продукции " рассмотрены состояние и проблемы молочной промышленности в России и особенности применения логистики в управлении предприятиями, перерабатывающими молочное сырье.

Глава 3 "Основные направления логистизации функциональных подсистем предприятий молочной промышленности" посвящена вопросам разработки методики логистизации производства молочной продукции на микроуровне, комплекса обеспечения ее материальными ресурсами в рамках заготовительной логистики, а также специфическим чертам логистики сбыта на предприятиях молочной промышленности. Особое внимание уделено влиянию интеграции на эффективность деятельности предприятий молочной промышленности.

В заключении изложены основные выводы и результаты проведенного исследования.

Апробация работы. Основные теоретические положения диссертации на разных этапах ее подготовки, полученные результаты исследования были доложены и получили одобрение на научно-практических конференциях в городах Пенза и Екатеринбург, на семинарах, сессиях профессорско- преподавательского состава, научных сотрудников Орловского государственного технического университета, Тольяттинского

политехнического института, Волжского университета им. Татищева.

Часть теоретического материала используется про чтении курса "Коммерческая логистика" на кафедре «Менеджмент и маркетинг» Волжского университета им. Татищева.

Основные рекомендации, направленные на повышение

производительности и максимизацию загрузки производства внедрены в практику деятельности таких предприятий как ОАО "Тольяттимолоко", ЗАО «Данон Волга», ООО «Матадор-Омскшина» и ООО «Осень».

## Промышленное предприятие как объект логистики

Промышленное предприятие можно рассматривать с нескольких точек зрения: как определенный субъект рыночных отношений, как объект управляющих воздействий. Промышленное предприятие как субъект рыночной экономики представляет собой самостоятельную в хозяйственном отношении структуру, обладающую правами юридического лица и выполняющее общественно-полезные функции. Специфика внешних связей предприятия обусловливается содержанием и характером его взаимодействия с другими субъектами. Эти связи носят название внешних трансакций и проявляются в единстве хозяйственных связей и деловых отношений. Промышленное предприятие как объект управляющего воздействия представляет собой совокупность структурных подразделений, определенным образом организованных для достижения его уставных целей (35, 155). Специфика внутреннего построения предприятия зависит от содержания предпринимательской деятельности. Область развития предпринимательской деятельности промышленного предприятия определяет производство материальных ценностей (продукции производственного и непроизводственного назначения) и услуг, совершаемых над материальными ценностями. В качестве определяющих стратегию и тактику управляющего (логистического) воздействия факторов производства можно выделить следующие (33, 138): 1. Тип производства: массовое, крупносерийное, среднесерийное, мелкосерийное, единичное. 2. Объем производства. 3. Уровень регламентации производственного процесса, прежде всего, в части требований к качеству предметов труда и готовой продукции. 4. Длительность производственного цикла, что определяет величину незавершенного производства и соответственно уровень иммобилизации денежных средств, уже вложенных в материальные ресурсы. 5. Ассортимент выпускаемой продукции или выполняемых работ, а также количество наименований, потребляемых материальных ресурсов по специфицированной номенклатуре. 6. Гибкость производства, т.е. способность производства к быстрейшей переналадке для выпуска новых видов продукции. 7. Научный и технологический уровень сложности производимой продукции. 8. Надежность изготовленной продукции, которая определяет величину материалозатрат в процессе ее эксплуатации (использования). 9. Характеристика технологических процессов с точки зрения используемого оборудования, энергоемкости, безотходности, экологической чистоты. 10. Уровень завершенности изготовляемых изделий. В соответствии с принятым организационным построением предприятие имеет сеть внутренних связей.

По аналогии с внешними связями они носят название внутренних трансакций, но в отличие от них определяются содержанием и характером организационно-управленческого взаимодействия подразделений. Различие между внешними и внутрипроизводственными трансакциями в условиях рыночной экономики состоит в том, что последние не имеют товарно-денежной формы. По этому поводу Р. Коуз замечает: "За пределами фирмы движение цен направляет производство, которое координируется посредством последовательных трансакций обмена на рынке. Внутри фирмы эти рыночные трансакции утрачены, а роль сложной рыночной структуры с трансакциями обмена выполняет предприниматель-координатор, который и направляет производство " (51, 45). Исходя из определения логистики можно сделать вывод, что предметом логистического воздействия в большей части являются внутренние трансакции. Однако нельзя исключать возможность использования инструментария логистики в организации внешних для фирмы трансакций и в этом случае речь будет идти о формировании макрологистических систем. Напротив, когда логистизируются внутрифирменные трансакции, речь идет о формировании микросистем. Таким образом, промышленное предприятие как объект логистического воздействия представляет собой определенную логистическую систему. Система - это целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности. Признаками системы являются: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление (30, 22). Система может быть большой и ее целесообразно разделить на ряд подсистем. Подсистема - это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (например, экономическая, организационная, техническая подсистема). По мнению ряда исследователей системе присущи четыре свойства (9, 19,50,57,78,94): 1. Целостность и членимость.

Система есть целостная совокупность элементов, взаимодействующих друг с другом. 2. Между элементами системы имеются существенные связи, которые определяют интегративные качества этой системы. 3. Для появления системы необходимо сформировать упорядоченные связи, т.е. определенную структуру, организацию системы. 4. Наличие у системы интегративных качеств, т.е. качеств, присущих системе в целом, но не свойственных ни одному из ее элементов в отдельности. Общая теория систем и кибернетика предполагает следующее определение ЛС: "Логистическая система — адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции и логистические операции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой" (49, 15).

## Предприятия молочной промышленности Самарской области как объекты логистического воздействия

Далее с целью определения основных проблем и тенденций развития проанализируем и сравним изменение основных показателей деятельности ОАО "Новокуйбышевскмолоко" и ОАО "Тольяттимолоко" за период 1997-1998 годы. Для этого воспользуемся данными основных форм отчетности: бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках. Анализ использования основных фондов и оборудования представлен в таблице 2.2.2.

Из таблицы 2.2.2 видно, что производство продукции в сопоставимых ценах за 1997-1998 годы снизилось на обоих предприятиях. При этом производственные фонды увеличились, и произошло снижение загрузки мощностей и как следствие показателя фондоотдачи.

Кроме того, наблюдается диспропорция между износом основных средств и их обновлением. Процент износа намного превышает долю введенных основных средств (на ОАО "Новокуйбышевскмолоко" в 3 раза, на ОАО "Тольяттимолоко" - более чем в 5 раз)

Также в связи со снижением объемов производства в сопоставимых ценах, снизилось и потребление сырья и материалов в сопоставимых ценах (Табл. 2.2.3.).Однако потребление сырья снижалось меньшими темпами, чем производство продукции, что в свою очередь сказалось на снижении качественного показателя использования материальных ресурсов материалоотдачи. Таким образом, материальные ресурсы стали использоваться менее эффективно. Особое внимание обращает на себя показатель сырье и материалы в запасе, который, несмотря на снижение объемов производства, возрос на ОАО "Тольяттимолоко" на 36,72%.

Если сравнить по таблицам 2.2.2 и 2.2.4 производство в натуральном и стоимостном выражении, то можно заметить, что на ОАО "Тольяттимолоко" снижение объема производства в стоимостном выражении шло меньшими темпами, чем снижение объема в натуральном выражении. (На ОАО "Новокуйбышевскмолоко" наблюдалась обратная ситуация). Это может свидетельствовать об изменении в ассортименте продукции. На ОАО

Тольяттимолоко" большую долю стали занимать дорогостоящие продукты, а на ОАО "Новокуйбышевскмолоко" стали ориентироваться на менее дорогую продукцию.

Как видно из таблицы 2.2.4, несмотря на снижение объемов производства на ОАО "Тольяттимолоко", численность основных рабочих возросла на 5,1%, что еще более ухудшило показатель выработки одним рабочим и привело к увеличению перерасхода фонда заработной платы (с учетом условно высвобожденных работников) почти на 100%.

Далее проанализируем изменение объема реализации всего, в том числе по видам продукции как в натуральном, так и в стоимостном выражении

Из приведенных выше таблиц 2.2.5-2.2.9 видно, что, несмотря на снижение объема реализации (в натуральном выражении) на "Тольяттимолоко" на 14%, выручка от реализации даже возросла на 1%. Это произошло в результате влияния фактора цены. Проследим влияние на объем реализованной продукции фактора количества и фактора цен

Как видно из таблицы 2.2.10 отрицательное влияние на выручку ОАО «Новокуйбышевскмолоко» оказало изменение количества реализованной продукции, несмотря на положительное влияние цены. На ОАО «Тольяттимолоко» на увеличении выручки сказалось влияние роста цен, несмотря на снижение объемов реализации. Особенно повлияло повышение цен на масло сливочное и прочую продукцию (сырковая масса, пудинг, творожный торт, напиток на основе сыворотки, вареники, блины с творогом, булочки).

## Внутрипроизводственная логистика на предприятиях молочной промышленности

Основными задачами, стоящими перед производственной логистикой являются (70, 42): 1) оперативно-календарное планирование с указанием моментов времени запуска материалов в производство; 2) оперативно-календарное планирование выпуска готовой продукции; 3) оперативное регулирование технологических процессов; 4) координация основных и инфраструктурных (вспомогательных) технологических процессов; 5) оперативное регулирование поставок исходных материальных ресурсов; 6) расчет цеховых заделов-запасов незавершенного производства с целью обеспечения непрерывности продвижения потока через технологические звенья; 7) организация внутрипроизводственного складского хозяйства; 8) организация работы внутрипроизводственного технологического транспорта; 9) управление производственными и сбытовыми запасами; 10) нормирование и регламентация расхода материальных ресурсов; 11) контроль качества на всем технологическом маршруте следования материальных потоков от исходных материалов - до готовой продукции -входной, промежуточный и выходной контроль; 12) информационное обеспечение продвижения внутрипроизводственных потоков; 13) техническое обслуживание и профилактика оборудования с целью обеспечения надежности его работы и непрерывности продвижения материальных потоков; 14) автоматизация и компьютеризация управления внутрипроизводственными материальными потоками; 15) мониторинг (отслеживание) материальных, энергетических и трудовых затрат по мере продвижения внутрипроизводственных потоков.

Исходя из особенностей производства молочной продукции логистической системой, способной в той или иной мере решить вышеперечисленные задачи, являются системы, основанные на концепции «планирования потребностей/ресурсов». Базовыми микрологистическими производственными системами, основанными на данной концепции являются системы MRP1/MRP2- "Materials/manufactoring requirements/resourse planning" (Системы планирования потребностей в материалах / производственного планирования потребностей ресурсов).

Выбор данных логистических систем обусловлен целым рядом обстоятельств, связанных со спецификой молочного производства: 1. Предприятия данной отрасли оперируют с сырьем, спрос на который зависит от спроса на готовую продукцию. В свою очередь, готовая продукция характеризуется как товар повседневного спроса. 2.Переработка молока представляет собой массовое поточное производство с небольшим количеством производственных циклов и относительно низкой себестоимостью изготовления единицы продукции. 3.Традиционно сильная зависимость предприятий по переработке молока от поставщиков, связанная с дефицитом сырья, позволяет говорить о наличии высоких рисков в снабжении указанных предприятий. Система MRP "состоит из ряда логически связанных процедур, решающих правил и требований, переводящих производственное расписание в «цепочку требований», синхронизированных во времени, и запланированных «покрытий» этих требований для каждой единицы запасов компонентов, необходимых для выполнения расписания... MRP система перепланирует последовательность требований и покрытий в результате изменений либо в производственном расписании, либо в структуре запасов, либо в атрибутах продукта» (3,42) Данная Логистическая концепция была сформулирована в середине 1950-х годов. Объективной предпосылкой к практическому внедрению и развитию концепции послужило развитие информационных технологий, появление быстродействующих компьютеров. Основными целями MRP систем являются (68, 126): 1) удовлетворение потребности в материалах, компонентах и продукции для планирования производства и доставки потребителям; 2) поддержание низких уровней запасов ресурсов, незавершенного производства, готовой продукции; 3) планирование производственных операций, расписаний доставки, закупочных операций.

В процессе реализации этих целей MRP система обеспечивает поток плановых количеств ресурсов и запасов продукции на время, используемое для планирования. Система MRP начинает свою работу с определения, сколько и в какие сроки необходимо произвести конечной продукции. Затем система определяет время и необходимые количества сырья и материалов для удовлетворения потребностей производственного расписания.

Входом MRP системы являются заказы потребителей молочной продукции, подкрепленные прогнозами спроса на готовую продукцию со стороны розничных и оптовых предприятий, которые заложены в производственное расписание (графики выпуска готовой продукции).

Таким образом, как во всех логистических систем, в MRP ключевым фактором является потребительский спрос.

База данных о ресурсах содержит всю требуемую информацию о номенклатуре и основных параметрах сырья, материалов, компонентов, полуфабрикатов и т.п., необходимых для производства молочной продукции. К ней, в частности, относится содержание жира, белка и ферментов в молочном сырье. В систему вводятся требования к наполнителям и упаковочному материалу. Кроме того, в ней содержатся нормы расхода ресурсов на единицу выпускаемой продукции, а также файлы моментов времени поставок соответствующих ресурсов на производственные участки предприятия. В базе данных необходимо провести определение связей между отдельными входами производственных подразделений по потребляемым ресурсам и по отношению к конечной продукции.

База данных о запасах информирует систему и управляющий персонал о наличии и величине производственных, страховых и других требуемых запасов сырья в складском хозяйстве предприятия, а также о близости их к критическим уровням с точки зрения необходимости их пополнения. Кроме того, в этой базе содержатся сведения о поставщиках и параметрах поставки молочного сырья и прочих компонентов. Данный информационный блок микрологистической системы применительно к предприятию, перерабатывающему молочное сырье, является, на наш взгляд, чрезвычайно важным и, возможно, более значимым, чем блок, определяющий параметры спроса. Это связано с такой особенностью деятельности предприятий перерабатывающей промышленности как дефицит сырья. В связи с этим данные параметры системы очень часто являются ограничениями производственной программы предприятия. Соответственно в системе MRP предприятия по переработке молока должна присутствовать обратная связь с блоком, рассчитывающим производственную программу. Кроме того, в данной системе необходимо выделить блок, содержащий информацию о цене и основных параметрах сырья в других регионах, стоимости их доставки из этих регионов при различных вариантах партии поставок.

## Интеграция логистических систем как основное направление развития предприятий молочной промышленности

Конкурентоспособность предприятий молочной промышленности может быть повышена за счет интеграции их логистических систем. Логистические системы действуют на основе межфункциональных компромиссов, конечной целью которых является снижение общих издержек функционирования логистической системы. Компромиссы в логистике рассматриваются как метод согласования уровней расходов, доходов и прибыли, которые в целом зависят от деятельности различных структурных подразделений компании. Их интересы, как правило, различны и не редко противоположны. В этой ситуации необходима внутрифирменная интеграция, когда организация всего производственного процесса осуществляется с ориентацией на минимальные совокупные издержки. Примером интеграционного подхода может служить планирование издержек на основе миссий (см. Приложение 4)

Интегрированный характер логистики характерен для большинства современных корпоративных структур на конкурентных рынках. Такой подход к деятельности компании помогает реализовать цели фирмы путем признания взаимосвязи и взаимозависимости многих функциональных направлений деятельности (маркетинг, производство, транспорт, финансы, управление и др.). Логистическое управление должно координировать и развивать их таким образом, чтобы достигался максимальный совокупный эффект. Повышение внимания к одному отдельно взятому направлению может привести к утрате контроля над другими. Одно из известных определений логистики гласит:" Необходимо поставить нужный товар в нужное время, в необходимом количестве, надлежащего качества, в нужное место и правильное время, для нужного потребителя по правильной цене с минимальными издержками" (56, 32). Следовательно для решения всех вышеперечисленных задач необходимо постоянно оценивать затраты и уровень удовлетворения потребностей. Поэтому в интегрированных системах необходимо стремиться не к минимуму общих логистических затрат, а к максимальному показателю: уровень общих издержек соотнесенный с уровнем удовлетворения потребностей.

Ориентация на потребителя, на наш взгляд, очень существенна, так как именно он отдает продавцу свои деньги. Это предполагает хорошее понимание системы ценностей, умение со стороны компании предвосхищать желательные для клиента решения. Ориентация на запросы клиента означает, что работники предприятия, контактируя с клиентами, свои знания и опыт ставят на службу последнему, согласовывая одновременно свои действия с реализацией целей своей компании.

Предложенные в предыдущих параграфах меры помогут специалистам по логистике найти и сохранить оптимальный баланс затрат, запасов и качества обслуживания. Для этого с помощью компьютера выполняются многовариантные расчеты, и применяется тот вариант, который приносит максимальную выгоду компании в целом.

Проведенное нами исследование показывает, что на предприятиях г. Тольятти функции снабжения (закупок), производства и распределения осуществляются не взаимосвязано друг с другом, подчиняясь управляющим воздействиям разных организационных структур, а именно: коммерческой, производственной и сбытовой. В качестве примера рассмотрим организационную структуру открытого акционерного общества "Тольяттимолоко". На предприятии существует должности заместителя директора по трем основным функциональным направлениям деятельности. Заместителю директора по коммерческим вопросам подчиняются отдел материально-технического снабжения и соответствующие склады. В подчинение заместителя директора по производству входят: производственный отдел и другие службы. В ведении заместителя директора по маркетингу находятся отделы: маркетинга, реализации товарной продукции и соответствующие склады готовой продукции. В отсутствии координирующего логистического управления это приводит к установлению иногда прямо противоположных целей и задач названных служб. Следствием такой организации является то, что рамках ОАО "Тольяттимолоко" указанные службы больше конкурируют между собой за ограниченные внутренние ресурсы и место в иерархии, чем подчиняются единой системе ценностей и целей.

Управление в рамках интегрированной логистической системы устраняет недостатки характерные для традиционной организации управления на основе функциональных подразделений. Необходимо объединить три функции (закупки сырья и материалов, производство и сбыт продукции) в руках заместителя директора по логистике, который будет координировать на основе информационных потоков деятельность предприятия в целом. Это позволит одновременно использовать две движущие силы, лежащие в основании конкурентной рациональности - желание более полно удовлетворить заказчика и желание снизить собственные издержки. Централизованное управление логистическими процессами в рамках предприятия увеличит общее число и процент успешных инноваций, повысит способность фирмы улавливать изменения в рыночной среде.

Существуют, на наш взгляд, и другие, более серьезные преимущества организации работы предприятия как интегрированной системы. Как только фирма приобрела организационные навыки принятия логистических решений в рамках предприятия, она сможет продвинуться далее на пути повышения своей конкурентоспособности на основе построения и управления сетью взаимоотношений с другими фирмами таким образом, что в результате будет достигнуто более полное удовлетворение потребностей заказчика при более низких издержках.

Основываясь при принятии решений на теории компромиссов, фирма может найти наиболее выгодный для себя и клиента вариант с учетом сложившейся экономической конъюктуры. Интегрированный логистический менеджмент в форме создания межфункциональных структур управления реализует возможность развития отношений с поставщиками и заказчиками через электронный обмен данными. Это позволяет создать единую информационную базу и ускорит движение информационных потоков в логистической системе.

Зарубежная практика показывает, что фирма может повысить свою эффективность в конкурентной среде, если поручит выполнение части своих функций подрядчикам со стороны (14, 5). Западные предприятия часто прибегают к помощи фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями, чтобы получить анализ рыночной среды и построить модели, обобщающие представления специалистов о ней. Предприятия также проводят работу среди поставщиков и заказчиков, привлекая их к процессу принятия решений и пытаясь таким образом повысить качество и ускорить выполнение этих решений. Для разработки дизайна и упаковки товара привлекаются специалисты в области дизайна и технологии. Фирмы, занимающиеся обработкой информации, могут установить заказчику или предоставить в его пользование различные информационные системы. Для персональных продаж заказчикам используются агенты - представители фирм. Дистрибьюторы занимаются продажей, распределением товаров, контролем над товарными запасами и послепродажным обслуживанием. Все эти фирмы формируют сеть стратегических альянсов (сеть официальных и социальных контрактов), используемых для принятия решений о производстве и выпуске товаров на рынок. Таким образом, фирмы уже в течение десятилетий поручают выполнение многих важных функций сторонним организациям