

«Логистика на предприятии в условиях кризиса»

На вопросы журнала «Логистика: проблемы и решения» отвечает генеральный директор ООО «Концепт Лоджик» (www.clogic.ru, Российская Федерация), к.т.н., Кирилл Сергеевич Толмачев.

1. Как Вы считаете, можно ли оценить эффективность функционирования службы логистики на конкретном предприятии? Если да, то какие методы и методики для этого возможно использовать?

Оценка эффективности работы Службы Логистики (СЛ) производственного предприятия вполне поддается объективной оценке. В простейшем случае это сравнение системы показателей «как было» и «как есть» (т.е. до создания СЛ и после). Хороший результат дает анализ следующих показателей (KPI):

1. *Исполнение заявок на приобретение/поставку сырья, комплектующих, расходных материалов:*
 - a. Уровень запасов относительно норматива;
 - b. Часы производственных простоев из-за отсутствия сырья, комплектующих расходных материалов;
 - c. Объем средств, иммобилизованных в запасах;
2. *Обслуживание потребностей производства*
 - a. Своевременность исполнения заявок производственных подразделений на подачу инструментов, расходных материалов, сырья, изделий незавершенного производства со складов предприятия;
 - b. Своевременность исполнения регламентов по вывозу готовой продукции с мест производства на склады;
 - c. Доля логистических затрат в себестоимости производства изделия;
3. *Обслуживание потребителей*
 - a. Своевременность исполнения заявок на отгрузку готовой продукции потребителям;
 - b. Уровень транспортно-складских затрат в цепочке «предприятие-потребитель»;
 - c. Себестоимость хранения и обработки единицы готовой продукции на складах готовой продукции.

Однако грамотно поставленная работа Службы Логистики включает в себя и мероприятия по интеграции (совмещению) производственных и логистических технологий. Опыт нашей компании показывает, что совмещение складских и производственных операций позволяет высвободить до 17% площадей, ранее использовавшихся в качестве складов и кладовых и до 12% занятого в логистических операциях персонала. Думаю, что в условиях кризиса, наиболее заметен вклад именно в инновационной части, в развитие технологий, поскольку рутинные операции по закупкам и обслуживанию складов при спаде производства затруднений не вызывают.

2. Считаете ли Вы допустимой ликвидацию службы логистики на предприятии в условиях кризиса, если ситуация действительно серьезная?

Ликвидацию Службы Логистики считаю недопустимым, а вот пересмотр ответственности и перенацеливание на решение «пограничных» с производством задач вполне допустимо. Кризисы заканчиваются и, как показывает мировой опыт, последующее развитие производства происходит скачкообразно, и к этому следует быть готовым. Хочется отметить, что наибольший экономический эффект в новых экономических условиях дает система управления производственными запасами в формате «Just-in-Time», что требует квалифицированного управления как материальными, так и производственными ресурсами. Без сильной СЛ это не возможно – предприятие утрачивает (или не приобретает) важное конкурентное преимущество по оптимизации затрат на всей цепочке от сырья до конечного потребителя.