

УДК 677:658.7

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
ПОТОКОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ТЕКСТИЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ***С.В. ГОРИНОВА**(Ивановская государственная текстильная академия)*

Анализ опыта управления потоковыми процессами в текстильной промышленности показал, что менеджеры не воспринимают производство как единый потоковый процесс. Действия работников в отношении разных стадий потоков разобщены; выходящий материальный поток как совокупность выполненных заказов регулируется изменением отгрузочных параметров по факту поступления готовой продукции на склад. Чаще всего не уделяется должного внимания формированию портфеля заказов с учетом закономерностей протекания потоковых процессов.

Координацию внутрипроизводственных потоков осуществляют цеховые менеджеры в соответствии с производственной программой, однако зачастую они не обладают информацией о собственниках сырья, о приоритетности выполнения заказов. В процессе закупки ресурсов регулируется входящий материальный поток, который для текстильного предприятия подразделяется на сырьевой, поток вспомогательных материалов, запасных частей, горюче-смазочных материалов и др. На отечественных предприятиях отсутствует четко определенная система управления закупками. В местах остановки потоков возникают запасы, требующие управления. На текстильных предприятиях отсутствует система анализа запасов. Изменилась система организации хранения. Имеет место избыток складских помещений.

Трудности, с которыми приходится сталкиваться руководителям и специалистам текстильных предприятий, во многом

обусловлены несоответствием существующих технологий управления новым, кардинально изменившимся условиям функционирования экономики. Помимо того, что они вынуждены принимать решения в условиях нестабильной рыночной среды, им необходимо учитывать еще и все возрастающую массу информации, которая доступна теперь всем участникам экономических отношений.

Анализ характера экономических взаимоотношений в отрасли позволяет сделать вывод о наличии предпосылок реформирования управленческой системы предприятия. Процесс становления современной управленческой системы на микро- и макроуровне должен иметь единую концепцию. Многие отечественные ученые, например, А.И. Семенов, В.И. Сергеев и другие, считают логистику новой концепцией, а некоторые из них признают ее основой новой экономической теории.

Новизна концепции логистического подхода к управлению текстильным предприятием состоит во всестороннем и комплексном решении вопросов движения материальных ресурсов в процессе производства и потребления. Логистическая система охватывает и согласовывает процессы производства, закупок и распределение продукции, а также является основой при стратегическом планировании и прогнозировании. Принятие концепции логистики требует комплексного подхода к управлению системой каналов, через которые поступают на предприятие, убывают с него и перемещаются внутри все материальные

элементы при производстве и распределении. Решающее значение в логистике придается упорядоченности во времени всего производственно-распределительного цикла для обеспечения продукцией требуемого ассортимента в соответствующем количестве и соответствующего качества в тот момент, когда в ней возникает потребность.

Логистическая концепция управления основывается на комплексном подходе к координации потоковых процессов. Она стремится обеспечить их взаимодействие, координацию и контроль с тем, чтобы избежать потенциальных конфликтов между участниками всей системы подготовки, производства, распределения и перераспределения общественного продукта.

Логистика охватывает две взаимосвязанные и взаимозависимые сферы производственной системы – оперативное управление и логистическую координацию.

Оперативный аспект логистики связан с непосредственным управлением материальными потоками на предприятии. Выделяют три сферы оперативного управления:

- управление в подсистеме материально-технического снабжения, то есть управление движением сырья, отдельных частей или запасов готовой продукции от пункта их приобретения к предприятиям и складам;

- управление запасами в ходе производства, включающее контроль за движением полуфабрикатов через все стадии производственного процесса, а также перемещением готовых продуктов на оптовые склады и розничные рынки сбыта;

- управление распределением продукции, то есть оперативная организация потоков готовой продукции от предприятия к потребителям.

Координационный аспект логистики заключается в том, что она охватывает все формы и виды деятельности текстильного предприятия. Функциями логистической координации являются также анализ потребностей в материальных ресурсах производства, прогнозирование потребительского спроса, обработка информации о

заказах и уровне потребительского спроса.

Оценивая возможность эффективного управления логистикой на текстильном предприятии, необходимо сказать о некоторых препятствиях на пути применения этой современной концепции, отметив при этом возможные пути их преодоления.

Во-первых, сложившаяся в годы планового управления в рамках командно-административной системы технология управления консервативна. Ее распад еще не завершился. Каждое нововведение, затрагивающее устоявшуюся структуру управления, документооборот, способ обработки и передачи информации, вызывает противодействие. Однако следует отметить и положительную тенденцию. Практически все руководители отмечают необходимость управленческих инноваций – они ратуют за ужесточение контроля над внутрипроизводственным материальным потоком. Это желание может стать отправным пунктом при формировании информационной базы, ориентированной на логистику.

Во-вторых, логистика требует использования в процессе управления моделирования и информационно-компьютерной поддержки, а для многих текстильных предприятий, находящихся в кризисном состоянии, покупка компьютеров и программного обеспечения недоступны. Создание информационной базы для целей логистики – сложный и дорогостоящий процесс, требующий высокой квалификации и большого опыта разработчиков. Найм сторонних организаций и специалистов даст ожидаемый результат при условии непосредственного участия в проектах заинтересованных лиц со стороны самого предприятия.

В-третьих, сложившийся подход к системе учета затрат не отвечает принципам логистики. На предприятиях отрасли учитываются лишь явные – бухгалтерские издержки, а их декомпозиция не позволяет выделить ни транзакционных затрат, ни затрат, связанных с хранением материалов. При расчете плановых калькуляций невозможно оценить альтернативные варианты снабжения, производства и сбыта продук-

ции. Но будет справедливым отметить зарождение элементов управленческого учета. На некоторых предприятиях стремятся использовать "директ-костинг" для принятия управленческих решений при формировании товарной стратегии. Следующим шагом в этом направлении должно стать бюджетирование.

В-четвертых, практически отсутствует система учета движения материального потока. Не всегда можно отследить собственника ресурсов, учет незавершенного производства ведется с большой долей приближения; несовершенен учет потерь и отходов в процессе производства. В этих условиях очень сложно точно оценить состояние материального потока и размеры запасов разных видов.

В-пятых, кризис текстильной промышленности привел к особой форме взаимоотношений партнеров в логистической сети. "Давальческая схема" снабжения и сбыта, отличная от общепризнанной толлинговой системы, ограничивает свободу производителей текстильной продукции, ставит их в подчиненное положение. Олигопольный характер рынка текстильной продукции не учитывался при формировании ценовых стратегий. Это привело к тому, что возникшая ценовая война значительно снизила доходность этого вида бизнеса, и большое число предприятий к настоящему моменту времени являются убыточными.

В-шестых, формирование логистической цепи снабжение – производство – сбыт в текстильной промышленности слишком часто происходит под воздействием корыстных интересов лиц, принимающих решения. В этих обстоятельствах прозрачность информации, являющаяся необходимым условием логистики, снижает заинтересованность руководителей в совершенствовании управления.

Методология логистики при изучении процессов производства и распределения материальных благ разграничивает понятие использования и движения ограниченных ресурсов, обосновывает их единство и целостность, а фактор эффективного использования ограниченных ресурсов до-

полняет факторами времени и пространства их движения.

Рассматривая логистическую концепцию в отношении организации производства, следует отметить, что общая задача логистики – реализация конкурентных преимуществ каждого субъекта (фирм, предприятий и организаций) путем его максимальной адаптации к изменению конъюнктуры, путем создания комплексной системы регулирования и контроля материальных, трудовых, финансовых, рискованных, собственнических и информационных потоков.

Логистическая сущность организации производства заключается в том, что производство – есть потоковый процесс, требующий оптимизации лишь как единое целое. Логистизация организации производства имеет своей целью тотальную организацию производственных логистических систем и цепей.

Роль логистики на предприятии состоит в ускорении оборачиваемости капитала и наиболее эффективном использовании всех видов ресурсов как в сфере производства, так и в сфере обращения. Решая основную логистическую задачу, организация стремится соблюдать пять основных установок (целей) логистики:

- обеспечить нужный ассортимент (номенклатуру) продуктов или услуг;
- обеспечить нужное количество продукта;
- обеспечить появление продукта в нужном месте;
- обеспечить наличие продукта в нужное время;
- затраты по заготовке, перемещению и сбыту продукта свести к разумному оптимуму.

Анализируя традиционный способ управления движением ресурсов производства и потребительских благ в сфере снабжение – производство – потребление, можно легко заметить недостаток координации действий на различных его этапах. Фактически трудно говорить даже о последовательности этого процесса, поскольку он распадается на ряд не связанных между собой подсистем. Так, сло-

жившийся на практике подход к организации закупок, производства и распределения является причиной несогласованности в действиях, высоких затрат и ведет к разбалансированности в системе из-за стремления к достижению частных целей отдельными подсистемами.

Например, в подсистеме производства усилия традиционно направляются на минимизацию затрат на производство единицы продукции, в подсистеме материально-технического снабжения – на минимизацию затрат торгово-закупочных операций, в подсистеме транспорта – на повышение степени использования транспортных средств и выбор наиболее экономичной транспортной технологии. Попытки стыковать эти несовпадающие цели в большинстве случаев приводят к увеличению общих издержек в процессе движения материального потока.

Рациональная организация и управление материальными потоками сегодня на предприятиях текстильной промышленности предполагают использование основных логистических принципов: однонаправленность, гибкость, синхронизация, оптимизация, интеграция потоковых процессов. Логистика охватывает как сферу производства, так и сферу обмена материальных благ. Она нацелена на создание и контроль деятельности единой системы управления производством, финансовыми и экономическими расчетами и обработкой необходимой информации. Все действия, имеющие целью максимальное увеличение эффективности всего предприятия в целом, опираются на идеи и принципы логистики.

Рекомендована кафедрой менеджмента.
Поступила 04.06.02.
