

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Юрий Колмачихин, эксперт-практик в области логистики и SCM

Термин «логистика» нередко связывают со складированием и перемещением грузов, т. е. логистикой поставок. При этом часто забывают, что к логистике относятся также и процессы планирования производства и управления производственными операциями, потоками материалов, внутри компании-производителя. Производственная логистика – это очень важное звено логистической системы компании, и от того, насколько она эффективно работает, в большой степени зависит эффективность всего бизнеса. Как с помощью грамотно построенной производственной логистики точно синхронизировать процесс производства и логистические операции во взаимосвязанных производственных и обеспечивающих подразделениях рассказывает эксперт-практик в области логистики и SCM **Ю.Н. Колмачихин**.

М. Юрий, как узнать, насколько эффективно работает производственная логистика в компании и насколько результативно она использует свои ресурсы?

– Очевидно, что ответы на эти вопросы вам может дать только независимый аудит. Но заказать и провести аудит производственной логистики – это вовсе не значит автоматически сделать ее лучше и эффективнее. Поэтому, перед тем как рассматривать вопрос проведения аудита производственной логистики на предприятии, очень важно иметь правильное понимание некоторых

очень важных и принципиальных терминов.

Во-первых, нужно иметь четкое представление о том, что такое производственная логистика и какое место она занимает в общей структуре вашего бизнеса.

Производственная логистика – это прежде всего производственный бизнес-процесс, который, наряду с другими бизнес-процессами, является частью всей логистической системы компании.

И как любой бизнес-процесс, производственный бизнес-процесс не может выполняться сам по себе, без

Ключевые слова: логистическая система компании, аудит, производственная логистика, учет, планирование производства.

привязки к сопутствующим входящим и исходящим бизнес-процессам, поэтому эффективность производственного бизнес-процесса может быть измерена только по результатам работы всей логистической цепочки, которая включает в себя, помимо прочего, и производственное звено.

Например, если на предприятии производственное подразделение

ОБ АВТОРЕ

Юрий Николаевич Колмачихин,
независимый эксперт-практик в области логистики и управления цепями поставок



Специализируется на проведении аудитов (диагностики) логистических систем, в том числе на производственных предприятиях (пищевое производство), с выходом на проекты по оптимизации логистических процессов за счет стандартизации и формализации бизнес-процессов и их автоматизации (более 10 успешных проектов).

Занимается оптимизацией закупочных, складских, транспортных, производственных бизнес-процессов, «сшитием» их в единую структуру с единым центром управления. Внедряет и настраивает управленческий учет в компании, включая вопросы стандартизации и структуризации ее документооборота.

Опыт практической работы – более 12 лет.

Более подробно об авторе и о выполненных им проектах можно прочесть на его сайте www.logscm.ru



способно выпускать продукции столько, сколько просит заказчик, и даже более, но складская и транспортная логистика при этом не успевает отгрузать произведенную продукцию, то данная производственная система не может считаться эффективной. И прежде всего потому, что ее излишние мощности в этом случае становятся ненужными и даже вредными для бизнеса.

М *Как проводится аудит производственной логистики, что на выходе получает заказчик и каким образом он может применить полученные по результатам аудита данные?*

– Аудит производственной логистики наиболее целесообразно производить в рамках аудита всей логистической системы предприятия, состоящей из внутренней и внешней цепочек поставок. Тогда в фокус обследования попадет максимальное количество информации, подлежащее обработке и анализу. Но можно, конечно, проводить и отдельно, с акцентом на производственную логистику. Многие компании делают это в целях «экономии». Но в процессе проведения аудита системы производства как одного из звеньев внутренней логистической цепочки все равно так или иначе обязательно потребуются обследовать и прочие смежные процессы, которые непосредственно влияют на производственные.

Основная цель проведения аудита производственной логистики – выявить наиболее «тонкие места» производственной цепочки и определить наиболее оптимальные варианты их расширения за счет адресного воздействия на значимые процессы и за счет автоматизации управления производственными процессами.

Регламент проведения аудита производственной логистики стандарт-

ный, он включает в себе следующие основные этапы:

1. Описание процессов «как есть» по следующим основным звеньям логистической системы:

- закупочной логистике (закупка сырья, материалов и полуфабрикатов);
- производственной логистике (производство полуфабрикатов и/или готовой продукции);
- складской логистике (склады сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, брака и пр.);
- транспортной логистике (доставка, приемка и отгрузка сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции);
- системе планирования, учета и контроля производственных процессов.

2. На основании описания процессов «как есть» и экспертной оценки специалиста по проведению аудитов описание процессов «как должно быть» по всем вышеуказанным звеньям.

3. На основании анализа описания процессов «как есть» и «как должно быть» выявление наиболее значимых «тонких мест» логистической цепочки по методу ТОС (Теория Ограничения Системы) Э. Голдратта.

4. На основании описания выявленных «тонких мест» логистической цепочки определение наиболее значимых проектов по их устранению по приоритетам.

По результатам аудита заказчик получает аналитическую информацию, на основании которой он имеет возможность сделать обоснованные выводы относительно того, когда, какими ресурсами и в какой очередности он будет инициировать те или иные проекты.

Аудит – это не просто операция, связанная с выявлением проблемных неэффективных процессов, прежде всего это первый и самый ответственный шаг, на основании которого возможно выстроить и отладить те или иные логистические процессы.

Соответственно, за первым шагом обязательно должен последовать второй, поэтому первый шаг не имеет смысла делать без второго, третьего и т. д.

А вторым шагом после проведения аудита и на его основании должен

быть шаг, который заключается в создании рабочей группы (РГ) для разработки и внедрения проектов, рекомендованных аудиторами.

Основная цель создания РГ – разработка и реализации проекта по реорганизации производственной логистики и сопутствующих ей процессов силами руководителей подразделений – владельцев соответствующих бизнес-процессов под руководством руководителя бизнеса и с помощью менеджера проекта (эксперт по логистике).

Состав РГ определяется руководителем проекта.

Руководителем проекта может быть только руководитель бизнеса, который отвечает перед владельцами бизнеса за его эффективность.

В состав РГ должны входить:

- менеджер проекта (эксперт по логистике, который делал аудит);
- руководители подразделений (владельцы бизнес-процессов);
- привлеченные специалисты.

М *Какие проблемные места логистической цепочки можно обнаружить в процессе проведения аудита производственной логистики?*

– Приведу реальный пример аудита на одном производственном предприятии.

Предприятие было создано примерно 15 лет назад группой предпринимателей, которые на протяжении долгих лет основное свое внимание уделяли вопросам наращивания продаж за счет увеличения выпуска продукции по ее объему и ассортименту.

При этом большая часть имеющихся ресурсов вкладывалась в поддержание и наращивание производства, а также в обеспечение системы продаж. А логистические процессы, такие как производственная, складская, транспортная, закупочная логистика, и связанные с ними системы планирования производства и учета логистических операций обеспечивались только «по остаточному принципу». Под «остаточным принципом» подразумевается принцип «решение проблем по мере их поступления».

После того как производство в достаточной степени развилось (были приобретены в собственность дополнительные производственные

помещения, закуплено много станков и оборудования), руководители бизнеса начали понимать, что дальнейший рост производства по экстенсивному методу становится все менее и менее выгодным.

Раньше можно было купить еще один станок и сразу получить существенную прибыль, а теперь покупка нового станка стала увеличивать расходы, а прибыль при этом перестала расти, а даже, наоборот, стала уменьшаться. Поэтому, для того чтобы разобраться, в чем основные причины сложившейся ситуации и каким образом можно остановить неконтролируемый рост расходов, руководство компании приняло решение провести независимый аудит производственной логистики.

Аудит был проведен по всей логистической системе по вышеуказанному регламенту.

По итогам аудита в результате всестороннего анализа полученной информации были выделены три основные проблемы (по приоритетам), наиболее существенно влияющие на расходы данного бизнеса:

- неэффективная складская логистика;
- ошибки в планировании производства;
- неэффективная система учета.

Ниже перечислены основные причины возникновения данных проблем.

В процессе роста компании, когда все усилия и средства были направлены только на рост объема производства, до складской логистики руки, как говорится, не доходили. И поэтому развитие ее никто не планировал, специалистов соответствующей квалификации не привлекал, склады не строил и не оборудовал, получая, таким образом, определенную экономию в процессе развития компании.

Данная ситуация долгое время всех устраивала, до тех пор, пока места вокруг станков хватало (кладу куда хочешь), наценка на продукцию позволяла списывать и производить по несколько раз то, что по каким-то причинам не нашли или «перепортили». И при этом еще оставалась приличная прибыль. Зачем вкладывать деньги в эффективную логистику, когда вроде бы итак все работает?

Но после того, как свободного места вокруг станков перестало хватать, владельцы бизнеса всерьез начали задумываться над тем, почему они должны списывать за свой счет «складские» ошибки. Им невольно пришлось озаботиться и тем, как бы выстроить на предприятии складскую логистику таким образом, чтобы это было подешевле и побыстрее.

В результате было предпринято несколько попыток в данном направлении с привлечением собственных ресурсов и сторонних специалистов, но все эти попытки были безуспешными. И на момент проведения аудита фактические остатки товара по многим позициям не соответствовали учетным. Логичная маркировка товара на складе отсутствовала (каждый называл и маркировал товар и продукцию так, как он считает нужным, единого стандарта маркировки не существовало).

Основная проблема непосредственно в производственной логистике заключалась в отсутствии соответствующей системы планирования производства. Планирование производства зависело полностью от «человеческого фактора». Планированием производственных процессов занимался один человек, который работал долгое время в данной компании и только один имел соответствующие навыки.

Планирование производилось в Excel и «на листочке», при этом четкого алгоритма расчетов, описанного каким-либо логичным способом, не существовало. И все считали, что расчет производится правильно, потому что, во-первых, никому не хотелось «нырять в эти дебри», для того чтобы докапываться до истины, во-вторых, сравнивать было не с чем, потому что каких-либо альтернативных способов расчета не существовало.

В связи с тем что остатки товара по факту и учету по многим позициям «не били», прежде чем что-то планировать, предварительно приходилось по несколько раз в день проверять наличие соответствующего товара или продукции на складе.

Производственные задания и отчеты об их выполнении рассчитывались и оформлялись вручную, анали-

тика не велась. Система учета была создана еще на заре возникновения компании и с тех пор мало изменилась к лучшему.

Приходило много разных специалистов, и все они, стараясь ускорить события, чтобы удешевить процесс, пропускали важные preparительные шаги, связанные с подготовкой к автоматизации, и сразу приступали к последнему окончательному шагу – непосредственно к автоматизации, пытаясь внедрить ее без подготовки, используя различные «готовые решения».

Например, один специалист предложил решить все вопросы по учету продукции и планированию производства «одним махом» – при помощи покупки и внедрения программного продукта 1С 8 вместо устаревшей «семерки», рассудив, видимо, так: купим «восьмерку» – и само все наладится. В результате потратил на это больше года, но так ничего к лучшему в производстве не изменил.

А другой специалист предложил внедрить систему СМК, чтобы заодно (между делом) еще и сертифицировать выпускаемую продукцию по стандарту ISO 9001 (чтобы покупатели верили, что она «вроде как сертифицирована», и лучше покупали). Он потратил около года на описание и структурирование процессов на бумаге. А когда пришло время внедрять то, что было написано, оказалось, что для этого еще нужно:

- провести генеральную реконструкцию всего производственно-складского комплекса под описанные процессы;
- оборудовать его соответствующим образом;
- изменить оргструктуру компании и обеспечить ее квалифицированным персоналом в соответствии с требованиями СМК;
- разъяснить персоналу, что такое бизнес-процесс, зачем он нужен и т. д.

Но так как подобная подготовка была бы все равно, что запуск бизнеса «с нуля», то от реализации данного проекта тоже пришлось отказаться.

Понятно, что никто из вышеуказанных специалистов не делал аудита логистической системы, считая это лишним шагом; никто из высшего руководства не думал над тем, кто и ка-

ким образом будет внедрять предлагаемые проекты (логика была такой: пришел специалист, надо дать ему денег, определить срок – и он сам все сделает). А в результате компания потратила впустую кучу денег, а главное, несколько лет драгоценного времени.

Таким образом, на момент проведения аудита было выявлено, что система учета в производстве работает неудовлетворительно и что выстраивание данной системы является одной из приоритетных задач.

Далее в процессе проведения аудита после описания логистических процессов в производственной логистике «как есть», с учетом наработок вышеуказанных «специалистов», на основе соответствующего анализа были выявлены наиболее «тонкие места» логистической системы по приоритетам и определены основные пути исправления данной ситуации в рамках соответствующего проекта.

В процессе реализации проекта была создана рабочая группа, в результате деятельности которой удалось правильно определить приоритетные задачи и успешно решить многие из них. Кроме того, параллельно на свежем и реальном материале производилось обучение руководителей подразделений проектно-му взаимодействию, правильному описанию и настройке бизнес-процессов в своих подразделениях в соответствии с целями и задачами компании.

Но, к сожалению, далеко не все вопросы были таким способом решены, потому что руководство компании в очередной раз решило «поменять коней на переправе», поискать более «легкие» пути, нанять очередного специалиста, который убедил их в том, что он сам все «сделает», если ему дадут соответствующие полномочия, время и деньги, и не придется никого загружать дополнительной проектной работой. Естественно, участники рабочей группы по данному проекту его горячо поддержали (зачем им лишняя работа?). А в итоге все опять началось сначала.

Описанный случай, возможно, в чем-то уникальный, но в то же время он очень показательный. Позже в своей практике мне часто приходилось сталкиваться с очень похожей ситуацией

в других производственных компаниях, где данные проблемы имели место в той или иной степени.

К сожалению, главная проблема в процессе запуска и настройки правильной производственной логистики в подобных компаниях – это вовсе не технологические проблемы, а скорее «политические», в основном связанные с недостатком некоторых базовых знаний в области логистики и организации проектной работы у большинства руководителей бизнеса.

Поэтому большая часть времени на реализацию подобных проектов обычно тратится не на технологию как таковую, а на обучение руководителей подразделений и доказательство им «очевидных вещей».

Таким образом, как видно из примера, практическая ситуация в производственной логистике на некоторых предприятиях малого и среднего бизнеса в значительной степени отличается от теоретической ситуации, которая описывается в учебниках.

М. Значит, теоретические советы не соответствуют практическим реалиям и их не имеет смысла принимать во внимание?

– Полностью согласен с тем, что не все нужно принимать на веру из того, что пишут «теоретики», иногда они очень далекие от практики. Но, тем не менее, не имея определенной базовой теоретической подготовки, основанной на соответствующих стандартах, выстроить какую-либо логичную систему, доступную для понимания не только ее автору, но и прочим участникам данных процессов, тоже не представляется возможным.

К сожалению, далеко не все руководители бизнеса хотят и способны учиться современным логистическим технологиям, поэтому выход у них в данной ситуации может быть только один – опираться на мнение квалифицированных и опытных специалистов, а не только на логику и здравый смысл.

Понятно, что любому бизнесмену хочется сделать все подешевле и побыстрее, но логистика – это такая наука, в которой все нужно делать строго по порядку, не приступая к следующему шагу до тех пор, пока до конца и полноценно не будет выполнен преды-

дущий. Поэтому при построении логистических систем, тем более в производственной логистике, заниматься «экономией» можно только после того, когда хотя бы что-то фундаментально прочное удалось построить. И ни в коем случае нельзя «экономить» в процессе внедрения системы за счет сокращения якобы ненужных (лишних) процессов (шагов).

М. Юрий, чтобы Вы в заключение нашей встречи хотели сказать нашим читателям?

– В заключение хотелось бы отметить, что настройка любой эффективной производственной системы, безусловно, требует значительных усилий как со стороны руководства предприятия, так и со стороны рядовых работников и приглашенных специалистов. И на работающем предприятии этот процесс практически бесконечный. Но если раньше, до кризиса, основными приоритетами в проектной работе на многих предприятиях считались производство и продажи, то в настоящее время все в большей степени на первый план начинает выходить логистика.

В последнее время, невзирая на кризис, многие предприятия начали активно заниматься автоматизацией своей логистики. С развитием современных IT-технологий без сравнительно больших рисков и затрат многие малые и средние предприятия стали внедрять и успешно использовать различные автоматизированные системы, например, в таких областях, как планирование производства, управление внешними цепочками поставок, управление запасами, а также в складской и транспортной логистике.

Результаты внедрения в большинстве случаев явно положительные, многим удается значительно сократить текущие логистические расходы и обеспечить высокое качество выполняемых процессов прежде всего за счет проведения формализованных и объективных аудитов и эффективной настройки проектной работы в системах управления предприятием.

М. Спасибо за интересный рассказ, успехов в дальнейшей работе.

*Интервью провела
Ирина Глазкова*