

## Логистический подход при совершенствовании функционирования оптового склада

В статье рассмотрены подходы к совершенствованию функционирования оптового торгового склада, включающие в себя технологию выявления проблем в организации движения материальных потоков и направления их разрешения. Представлены особенности использования методов логистики на предприятии.

В сфере товарного обращения оптовый торговый склад является местом пересечения материальных и информационных потоков. Поэтому нарушение условий перемещения внутренних потоков на складе приводит к сбоям по всей товаропроводящей цепи. При внедрении концепции логистики на предприятии оптовой торговли необходимо уделять пристальное внимание совершенствованию процессов на товарном складе.

Цель исследования – разработать методику оценки состояния склада класса «В» оптового торгового предприятия.

Задачи исследования: определить порядок логистического аудита оптового склада; разработать методику оценки размера материального потока на складе; определить пути устранения источников проблем в складировании.

Объектом исследования является дистрибьюторская компания, осуществляющая переработку грузов на складе и осуществляющая их доставку клиентам.

Предметом исследования является совершенствование движения материальных потоков на складе.

Анализ литературных источников:

1. *Аникина И.А.* Анализ методов, моделей и алгоритмов, применяемых в логистических исследованиях / И.А. Аникина, О.М. Шикунская // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2012. № 1. Страницы 82-87/
2. *Гаджинский А.М.* Практикум по логистике. М.: "Дашков и К<sup>о</sup>", 2005. Страницы 85-86.
3. *Дыбская В.В.* Методология решения проблем логистики складирования / Дыбская В.В. // Логистика и управление цепями поставок. 2008. № 24. Страницы 9-16.
4. *Лёвкин Г.Г.* Логистика: теория и практика. М.: Директ-Медиа, 2011. 219 страница.
5. *Лёвкин Г.Г.* Методика совершенствования работы оптового торгового склада / Г.Г. Лёвкин // Логистика – евразийский мост: материалы VIII Международная научно-практическая конференция (16-18 мая 2013 года, город Красноярск). Ч. 1. Красноярский государственный аграрный университет. Красноярск, 2013. Страницы 276-280.
6. *Ложечник Е.А.* Оптимизация складского комплекса предприятия на основе рационализации и автоматизации основных процессов / Е.А. Ложечник // Транспортное дело России. 2010. № 3. Страницы 22-25.
7. *Мултановская Т.В.* Теоретические основы внутреннего аудита в системе управления компанией / Т.В. Мултановская, Т.С. Воинова // Экономика развития. 2012. № 3. Страницы 54-60.

показал, что внедрение концепции логистического менеджмента на предприятии включает в себя следующие этапы:

- изучение и характеристика существующей системы товародвижения;
- выявление проблем в организации движения материальных потоков;
- постановка цели и задач исследования для устранения выявленных проблем;
- выбор и применение существующих методов анализа и оптимизации;
- определение результатов управленческих воздействий;
- коррекция полученных результатов.

Одной из ошибок на этапе выбора и применения методов логистики является безадресность их использования работниками предприятий. При выборе метода часто не учитывается вид метода (аналитический или оптимизационный) и условия его применения.

Как правило, безадресное использование методов логистики приводит к неудачам в решении проблем предприятия. Наиболее часто такие выводы делаются в отношении методов ABC- и XYZ-классификации, так как в результате их использования объективно исследователь получает лишь информацию для дальнейшего принятия решений – аналитический метод. При использовании оптимизационных методов логистики можно сразу использовать полученные результаты: транспортная задача, метод анализа иерархий и так далее.

Совершенствование управления материальными потоками на предприятии предполагает комплексный подход и учёт специфики деятельности предприятия. Кроме того, следует отметить, что в логистике как не может быть готовых решений для выявляемых проблем, каждая ситуация, каждое предприятие и его окружение уникально, так и повторное использование разработанных подходов каждый раз должно быть проверено и обосновано.

При анализе попыток внедрения концепции логистики на предприятии для решения текущих проблем можно выявить чрезмерную агрегированность (укрупнённость) задач, то есть попытку изменить ситуацию в целом по логистической функции, к примеру, улучшить транспортировку, складирование, сбыт или управление запасами или же снизить уровень запасов или затрат на транспортировку в целом.

В этом отношении работники предприятия пытаются воздействовать на следствие или результат действия, а не на причины, вызывающие их. Поэтому целесообразным при изучении логистических систем склада или предприятия является оценка величины потоков по каждой логистической операции, а затем сложение их в рамках логистической функции.

Таким образом, выявление и описание проблем логистической системы на уровне отдельного предприятия или склада в зависимости от отрасли или вида деятельности является актуальным научным прикладным направлением. Вероятно, разработка модели управления материальными потоками для оптовой или розничной торговли в сферах продажи парфюмерии,

продовольственных товаров разных товарных групп, непродовольственных товаров будет существенно отличаться.

Результаты исследований были получены при выполнении консалтингового проекта по запросу предприятия. При первой встрече команды консультантов с руководителем предприятия была озвучена основная проблема – низкая пропускная способность склада. Сопутствующая проблема – полная смена состава бригады грузчиков в течение двух месяцев.

После проведения совместного совещания консультантов и представителей предприятия был сформирован план действий, включающий в себя следующие пункты:

- опрос и интервьюирование руководителей подразделений предприятия
  - склад,
  - транспортная служба,
  - отдел логистики,
  - отдел закупок;
- внедрение консультанта в бригаду грузчиков и оценка условий их работы;
- составление номенклатуры логистических операций, осуществляемых на складе;
- измерение объёма материальных потоков по отдельным логистическим операциям и по складу в целом;
- разработка подходов по устранению выявленных проблем.

Изучение технологии транспортно-складских работ показало, что склад дистрибьютора производит разгрузку и приёмку грузов, доставляемых железнодорожным и автомобильным транспортом. Хранение товаров осуществляется на поддонах путем штабелирования. После сбора заявок от розничных торговых точек происходит их обработка и передача кладовщикам для сборки заказов. Скомплектованные грузовые единицы доставляются клиентам машинами предприятия или выдаются клиентам непосредственно на складе.

После опроса руководителей подразделений предприятия была выявлена проблема отсутствия согласования действий между ними и наличие межфункциональных конфликтов. Для решения этой проблемы была разработана рекомендация руководству предприятия по усилению роли отдела логистики на предприятии.

Наблюдения в бригаде грузчиков показали, что в течение смены нарушается режим рабочего дня, превышаются рабочие нормы. Результаты наблюдений не подтвердили гипотезу руководства о том, что причиной увольнений грузчиков является неблагоприятный моральный климат в коллективе. При беседе с одним из грузчиков, который подал заявление об уходе, выяснилось, что он нашел другую работу, где «платят почти столько же, но нагрузка в день значительно ниже».

Исследование организации материального потока на складе осуществлялось путем наблюдения и изучения документации предприятия. В

результате проведенных исследований было установлено, что расчёт числа грузчиков для выполнения логистических операций осуществлялся на основе сложения входящего материального потока по разгрузке поступивших грузовых единиц и выходящего материального потока по погрузке транспортных средств. В то же время учёт выполнения внутренних логистических операций на момент проверки не осуществлялся. Более того, на предприятии отсутствовала номенклатура логистических операций на складе. В процессе проведения работ по совершенствованию потоков на складе был разработан список логистических операций, связанных с организацией материальных потоков.

В процессе преобразования материальных потоков в оптовой и розничной торговле осуществляются логистические операции, которые на оптовом складе подразделяются на пять групп.

Группа 1. Первичные операции при поступлении товаров на склад: разгрузка и первичная приёмка по числу грузовых мест, перемещение и установка в зону приёмки; приёмка по количеству и качеству.

Группа 2. Основные операции в зоне хранения: формирование складской грузовой единицы, перемещение в место хранения; складирование и хранение.

Группа 3. Промежуточные операции в зоне хранения: ротация грузов на складе; уплотнение грузов.

Группа 4. Операции комплектования заказов: отборка товарных позиций для комплектации заказов потребителей и перевозка их в зону комплектации; комплектация партий отправки и их перемещение в зону отгрузки.

Группа 5. Заключительные операции: отгрузка и доставка товаров клиентам.

Следующим этапом совершенствования логистической системы склада стало измерение объёма материальных потоков на участках склада, связанных с выполнением логистических операций. Размер материальных участков на отдельных участках склада осуществлялся с помощью наблюдения за выполнением работ в единицу времени и подсчёта количества перемещаемых грузовых единиц.

Оценка размеров материальных потоков по операциям и их сложение в целом по складу показало, что реальный размер материального потока, проходящего за год через склад, значительно превышает нормативный показатель, полученный сложением входящего и выходящего потока.

Следовательно, причиной увольнения грузчиков можно считать превышение физиологических норм человека при подъёме тяжестей. Опрос представителей предприятий города Омска разных сфер деятельности показал наличие схожих проблем, что связано с недостатками учёта объёма логистических операций на предприятиях.

Таким образом, низкая пропускная способность склада оптового торгового предприятия может быть связана с некорректностью учёта в

отношении объема выполняемых логистических операций и нарушением межфункционального взаимодействия между подразделениями предприятия. Оценка объема материального потока на складе позволяет правильно определить количество грузчиков и подъемно-транспортных средств, а также повысить пропускную способность склада.

*Григорий Лёвкин*

Взято с <http://upravlenie-zapasami.ru/>