

რეზიუმე

საწარმოში ბიზნესის ტრადიციული ორგანიზაციულ-ფუნქციონალური დანაწილებისგან განსხვავებით, ლოგისტიკური მიდგომა გულისხმობს გამჭოლი მატერიალური ნაკადის ყველა ოპერაციის მართვას როგორც ერთიან საქმიანობას, რისთვისაც აუცილებელია საწარმოში გამოიყოს სპეციალური ლოგისტიკური სამსახური, რომელიც მართავს მატერიალურ ნაკადს, დაწყებულს მომწოდებელთან სახელშეკრულებო ურთიერთობების ფორმირებით და დამთავრებულს მყიდველზე მზა პროდუქციის მიწოდებით. გადასვლა ცალკეული ლოგისტიკური ფუნქციების მართვიდან საწარმოს ლოგისტიკური პროცესის ინტეგრირებულ მართვაზე დაკავშირებულია საწარმოს ფუნქციონალური სამსახურების საქმიანობის საზღვრების გადახედვასა და ადრე მკაფიოდ გამიჯნულ სფეროებში ჩარევასთან, რაც სერიოზული ორგანიზაციული კონფლიქტების წარმოქმნის საშიშროებას ქმნის. საწარმოს ლოგისტიკის სამსახურმა ეფექტურად უნდა მართოს ასეთი კონფლიქტები, აგრეთვე ის სიტუაციები, რომლებიც წარმოიშობა საწარმოს სხვადასხვა ქვედანაყოფების მიზნებისა და ინტერესების განსხვავებულ მიმართულებათა გამო.

საკვანძო სიტყვები: სამრეწველო საწარმო, ლოგისტიკური სამსახური, მატერიალური ნაკადები, ორგანიზაცია, მართვა.

Summary

ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE LOGISTICS SERVICE

Nino Bogvelishvili,
Phd student

In contrary of traditional organizational and functional separation of powers of business in the enterprise, the logistical approach stipulates the management of all operations of through material flow as a unified activity, for that it is necessary to establish in a plant of special logistics service, which will be managed the material streams, starting from contractual relationship formation of the suppliers and ending with the delivery of the finished product to buyer. The transition from management of the separate logistic functions to the integrated management of enterprise logistical processes is associated with the revision of the boundaries of enterprise functional services activity and

with intervention in previously distinctly separated areas that creates a serious risk of organizational conflicts. The logistics service of enterprise will effectively manage such conflicts, as well as the situations that have arisen due the different directions in the goals and interests of various divisions of enterprise.

შესავალი

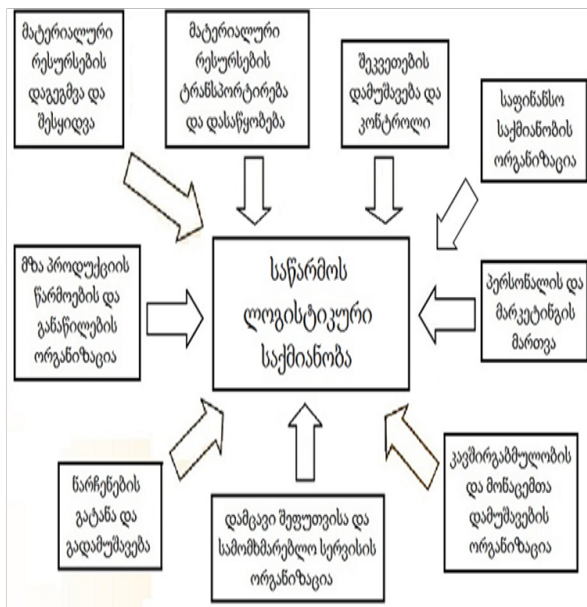
პრაქტიკული გამოცდილება მოწმობს, რომ მრავალმა საწარმომ, რომლებმაც გარკვეული ძალისხმევა გაწია ლოგისტიკის სამსახურის ორგანიზაციისათვის, შედეგად განიცადა გარკვეული იმედგაცრუება – მიღებული შედეგი მოსალოდნელ პროგნოზირებადზე დაბალი გამოდგა.

ამას შეიძლება რამდენიმე მიზეზი ჰქონდეს: ლოგისტიკა დღეისათვის მაინც ახალბედაა, ეკონომიკურ ცხოვრებაში საერთოდ და საწარმოებში კერძოდ. საწარმოს ტრადიციული სტრუქტურული ქვედანაყოფები ლოგისტიკის სამსახურში ხედავენ გარკვეულწილად კონკურენტს. ისინი შეუპოვრად იცავენ საქმიანობის თავის სფეროს, ეწინააღმდეგებიან რა ლოგისტიკის სტრუქტურაში ამა თუ იმ ფუნქციის ან გადანაწილების მიღების უფლების გადაცემას. სხვა მიზეზია, რომ ჯერ კიდევ არაა დამუშავებული საწარმოში ლოგისტიკური სამსახურის მკაფიო სტრუქტურა. ამიტომ ბუნებრივია, რომ მისი დანერგვის პროცესი უმტკივნეულოდ არ მიმდინარეობს. არ არსებობს ლოგისტიკის სამსახურის ტიპური ორგანიზაცია, ისევე როგორც არაა კონკრეტული საწარმოს და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ორგანიზაციული აგების ტიპური ვარიანტი. საორგანიზაციო ფორმების არსებული მრავალფეროვნება, თუმცა ამაში გარკვეული უპირატესობებიცაა, წარმოშობს პრობლემებს, როდესაც საკუთარი შეხედულებით დანერგილი ლოგისტიკის სამსახურები, ვერ ახდენენ ქმედით გავლენას საწარმოს ეკონომიკურ, საწარმოო და სამეურნეო საქმიანობაზე.

ძირითადი ნაწილი

ეკონომიკური მდგომარეობის მუდმივად ცვალებად გარემოსა და ბაზარზე კონკურენციის გაძლიერების პირობებში, საწარმოში ლოგისტიკის სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იყოს უკიდურესად მოქნილი განსხვავებით ტრადიციულად ჩამოყალიბებული საწარმოს ფუნქციონალური ქვედანაყოფების სტრუქტურებისა დამყარებული ტენდენციებით [1].

საწარმოს ლოგისტიკური საქმიანობის ძირითადი ასპექტები წარმოდგენილია ნახ.1-ზე.

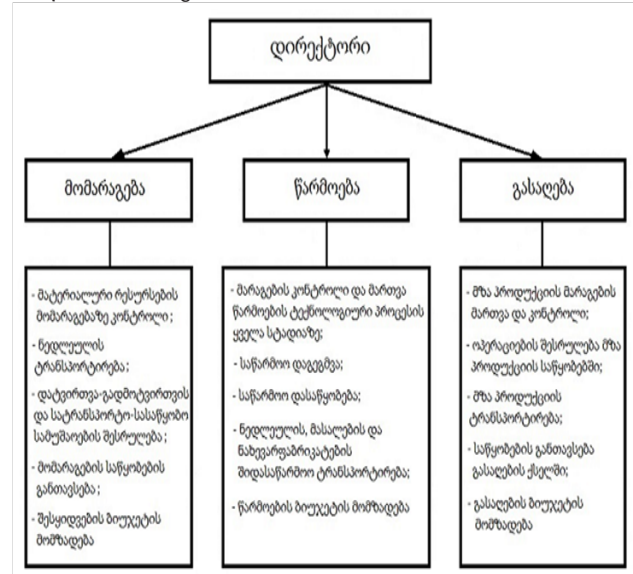


ნახ.1. საწარმოს ლოგისტიკური საქმიანობის ასპექტები

საწარმოში ბიზნესის ტრადიციული ორგანიზაციულ-ფუნქციონალური დანაწილება (წარმოების, განაწილების, გაყიდვების, მარკეტინგის, შესყიდვების, ფინანსების და ა.შ. სტრუქტურული ქვედანაყოფების გამოყოფა) უცილობლივ იწვევს ლოგისტიკას მიკუთვნებული პარამეტრების მიმართ საკონფლიქტო სიტუაციების წარმოქმნას სტრუქტურულ დანაყოფებს შორის. უმეტეს შემთხვევაში ასეთ პარამეტრებს მიეკუთვნება: პროდუქციის შესყიდვების მოცულობები; სასაწყობო ქსელში მარაგების მოცულობები; შეკვეთის შესრულების ციკლის შემადგენლების ხანგრძლივობა; ლოგისტიკური ფუნქციების და ოპერაციების შესრულებისთვის საჭირო ბიუჯეტი; მარაგების მართვის სისტემების პარამეტრები; შესასყიდი, შესანახი და გასაწოდებელი პროდუქციის ასორტიმენტი (ნომენკლატურა); სამომხმარებლო სერვისის ხარისხის მაჩვენებლები (მიწოდებათა საიმედოობა, შეკვეთის პარამეტრების შესრულების სიზუსტე, მარაგებისადმი ხელმისაწვდომობა) და ა.შ.

თუ საწარმოს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში არაა ლოგისტიკის სამსახური, მაშინ კონფლიქტური სიტუაციის მოგვარება ხორციელდება დირექტიული გზით (ზემდგომი ხელმძღვანელის, მაგალითად, დირექტორის ან მისი მოადგილის განკარგულებით), ან კოლეგიალურად (ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების ოპერატიულ თათბირზე). ლოგისტიკის სამსახურის არსებობის შემთხვევაში აღნიშნული კონფლიქტის გადაწყვეტა შეიძლება გადაცემული იქნას მენეჯერ-ლოგისტზე, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება ფუნქციონალთშორის კოორდინაციაზე. საწარმოში მატერიალური ნაკადების მართვის ტრადიციული სისტემა რეალიზებული ისტორიულად ჩამოყალიბე-

ბულ მართვის სტრუქტურებში, მართვის ორგანოებისა და მათი ფუნქციების ჩამოთვლით, წარმოდგენილია ნახ.2-ზე.



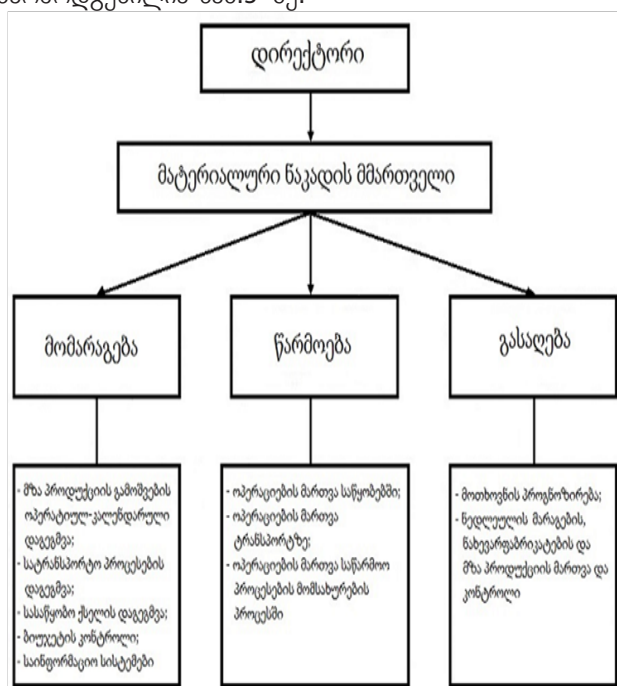
ნახ.2. საწარმოში მატერიალური ნაკადების მართვის ტრადიციული სისტემა

ნახ.2-ზე წარმოდგენილი სტრუქტურის პრინციპული ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ ჩამოთვლილი ლოგისტიკის ოპერაციების ჯგუფები გაერთიანებულია მასალაგამტარ ფუნქციაში კლასიკური და არა სისტემური მეთოდით. მისი ანალიზი სისტემის ოთხი თვისების (ელემენტები, კავშირები, ორგანიზაცია, ინტეგრაციული თვისებები) ქრილში, აჩვენებს, რომ: ელემენტები (ოპერაციები) არსებობს, თუმც მათი შემადგენლობა შემთხვევითაა შედგენილი, ანუ არაა გამორიცხული, რომ გამჭოლი ლოგისტიკური პროცესის დაპროექტებისას საჭირო გახდეს რომელიმე ოპერაციის დამატება და რომელიმეს გამოკლება; კავშირები ოპერაციებს შორის მკაფიოდ არაა განსაზღვრული და ხშირად მყარდება შემთხვევითობის პრინციპით; ოპერაციების ორგანიზაცია ერთიან ფუნქციას არ წარმოადგენს, რადგან არავინაა საწარმოში ამ ფუნქციის მატარებელი; ამგვარად ურთიერთდაკავშირებულ და ორგანიზებულ ოპერაციათა ერთობლიობაში ინტეგრაციული თვისებები ვერ უზრუნველყოფენ საწარმოში მატერიალური ნაკადების მართვის ოპტიმიზაციის შესაძლებლობას.

პრაქტიკაში ეს ნიშნავს, რომ ლოგისტიკური ფუნქცია საწარმოს სხვადასხვა სამსახურებშია „მიმოფანტული“. მაგალითად, საწარმოს ერთი განყოფილება დაკავებულია მასალების შესყიდვით, მეორე — მარაგების შენახვით, მესამე — შპს პროდუქციის გასაღებით. ამავე დროს მათი მიზნები შეიძლება არ ემთხვეოდეს საწარმოზე გამავალი ერთიანი მატერიალური ნაკადის რაციონალური ორგანიზაციის მიზნებს, ხოლო განყოფილება, რომლის მიზანიც იქნებოდა საწარმოში მოძრავი გამჭოლი მატერიალური ნაკადის რაციონალიზაცია, არ არსებობს.

ლოგისტიკური მიდგომა გულისხმობს გამჭოლი მატერიალური ნაკადის ყველა ოპერაციის მართვას როგორც ერთიან საქმიანობას, რისთვისაც აუცილებელია საწარმოში გამოიყოს სპეციალური ლოგისტიკური სამსახური, რომელიც მართავს მატერიალურ ნაკადს, დაწყებულს მომწოდებელთან სახელშეკრულებო ურთიერთობების ფორმირებით და დამთავრებულს მყიდველზე მზა პროდუქციის მიწოდებით. გადასვლა ცალკეული ლოგისტიკური ფუნქციების მართვიდან საწარმოს ლოგისტიკური პროცესის ინტეგრირებულ მართვაზე დაკავშირებულია საწარმოს ფუნქციონალური სამსახურების საქმიანობის საზღვრების გადახედვასა და ადრე მკაფიოდ გამიჯნულ სფეროებში ჩარევასთან, რაც სერიოზული ორგანიზაციული კონფლიქტების წარმოქმნის საშიშროებას ქმნის. საწარმოს ლოგისტიკის სამსახურმა ეფექტურად უნდა მართოს ასეთი კონფლიქტები, აგრეთვე ის სიტუაციები, რომლებიც წარმოიშვება საწარმოს სხვადასხვა ქვედანაყოფების მიზნებისა და ინტერესების განსხვავებულ მიმართულებათა გამო [2,3].

საწარმოში მატერიალური ნაკადების მართვის სისტემის ორგანიზაციისადმი ლოგისტიკური მიდგომის რეალიზაციის შესაძლო ვარიანტი, მართვის ორგანოებისა და მათი ფუნქციების ჩამოთვლით, წარმოდგენილია ნახ.3-ზე.



ნახ.3. საწარმოში მატერიალური ნაკადების მართვის ლოგისტიკური მიდგომის სისტემა

ნახ.3-ზე წარმოდგენილი სისტემა საშუალებას იძლევა საწარმოში გამოიყოს გამჭოლი მატერიალური ნაკადის მართვის ერთიანი ფუნქცია. თუმცა გამოირიცხებული არაა საწარმოში ადგილი ქონდეს სხვა სტრუქტურებსაც, რომლებიც ლოგისტიკის ფუნქცი-

ის რეალიზების საშუალებას იძლევა.

წარმოების ორგანიზაციის ლოგისტიკური კონცეფცია მოიცავს შემდეგ ძირითად დებულებებს: უარი ზედმეტ მარაგებზე; უარი დროის ნამატზე ძირითად და სატრანსპორტო-სასაწყობო ოპერაციების შესასრულებლად; უარი დეტალების სერიების დამზადებაზე, რომლებზეც არაა მყიდველის შეკვეთა; დანადგარების მოცდენის აღმოფხვრა; წუნის აუცილებელი აღმოფხვრა; არარაციონალური შიდასაწარმოო გადაზიდვების აღმოფხვრა; მომწოდებლების გადაქცევა დაპირისპირებული მხრიდან კეთილმოსურნე პარტნიორობად.

განსხვავებით ლოგისტიკურისაგან, წარმოების ორგანიზაციის ტრადიციული კონცეფცია გულისხმობს შემდეგს: არასდროს არ გაჩერდეს ძირითადი მოწყობილობა და რაც არ უნდა მოხდეს შენარჩუნდეს მისი დატვირთვის მაღალი კოეფიციენტი; დამზადდეს პროდუქცია რაც შეიძლება უფრო დიდი პარტიებით; ჰქონდეს მატერიალური რესურსების მაქსიმალურად დიდი მარაგი „ყოველი შემთხვევისათვის“.

კონცეპტუალური დებულებების შინაარსი მოწმობს, რომ წარმოების ორგანიზაციის ტრადიციული კონცეფცია უფრო მისაღებია ე.წ. „გამყიდველის ბაზრის“ პირობებისათვის, იმ დროს როცა ლოგისტიკური კონცეფცია – „მყიდველის ბაზრის“ პირობებისათვის.

როდესაც მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას, ბაზრის კონიუნქტურის გათვალისწინებით დარწმუნებით შეიძლება იქნას ნავარაუდები, რომ დამზადებული ნაკეთობის პარტია იქნება რეალიზებული. ამიტომ პრიორიტეტი ენიჭება მოწყობილობათა მაქსიმალური დატვირთვის მიზანს. ამასთან, რაც უფრო მსხვილი იქნება დამზადებული პარტია, მით დაბალი იქნება ერთეული ნამზადის თვითღირებულება. ამ შემთხვევაში რეალიზაციის ამოცანა წინა პლანზე არ დგას.

სიტუაცია იცვლება მყიდველის „დიქტატის“ მოსვლით ბაზარზე. კონკურენციის პირობებში წარმოებული პროდუქციის რეალიზების ამოცანა გამოდის პირველ ადგილზე. საბაზრო მოთხოვნის არამუდმივობა და წინასწარ განჭვრეტის სირთულე არამიზანშეწონილად აქცევს დიდი მარაგების შექმნას და შენახვას. ამავე დროს მწარმოებელს არ აწყობს ხელიდან გაუშვას ნებისმიერი შეკვეთა. აქედან გამომდინარეობს მოქნილი საწარმოო სიმძლავრეების აუცილებლობა, რათა საწარმოს შესწევდეს უნარი სწრაფად მოახდინოს რეაგირება ბაზრის მოთხოვნებზე.

თვითღირებულების შემცირება კონკურენციის პირობებში მიიღწევა არა გამოშვებული პარტიის მოცულობის ზრდით და სხვა ექსტენსიური ზომებით, არამედ როგორც ცალკე წარმოების ისე მთლიანად მთელი ტვირთგამტარი სისტემის ლოგისტიკური ორგანიზაციით.

დასკვნა

გაზრდილი კონკურენცია, ბაზრების და მომარაგების წყაროების გლობალიზაცია, სანარმოო-სამეურნეო საქმიანობის მართვის ახალი სისტემების გამოყენება, პირველადი მატერიალური რესურსების, ნედლეულის, მასალების, ნახევარფაბრიკატების, მაკომპლექტებელი ნაკეთობების, სათადარიგო ნაწილების პირდაპირი მიწოდებები, ითხოვენ სანარმოში ლოგისტიკის სამსახურის ისეთ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელსაც ექნება შესაძლებლობა უზრუნველყოს საჭირო სერვისი. ნათელია, რომ ლოგისტიკური სამსახურის ერთადერთი და საუკეთესო ორგანიზაციული სტრუქტურა პრაქტიკაში არ არსებობს. უფრო სწორი და და ოპტიმალური მიდგომა ამ პრობლემის გადასაჭრელად არის ლოგისტიკის სამსახურების ორგანიზაციის და მართვის შესაძლო ალტერნატივების განხილვა და კონკრეტული სანარმოოსათვის ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ვეშაპიძე შ., ოსაძე ლ., სეხნიაშვილი დ. ლოგისტიკა. — თბილისი, ტექნიკური უნივერსიტეტი 2017, 155 გვ.
2. Гаджинский А.М. Логистика. — Москва, Дашков и К°, 2013, 419 с.
3. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с англ. — Москва, ИНФРА-М, 2005, 798 с.