

Коммерческим работникам торговых организаций следует посещать производственные предприятия (поставщиков-изготовителей) с целью ознакомления с производственными возможностями предприятия, объемом и качеством выпускаемой продукции, а также участвовать в совещаниях с работниками промышленности, в работе оптовых ярмарок, выставок — просмотров новых образцов изделий.

Коммерческим работникам необходимо постоянно следить за рекламными объявлениями в средствах массовой информации, специализированных изданиях, за биржевыми сведениями, проспектами, каталогами. В рыночных условиях формы и методы этой работы претерпели существенные изменения. Главные изменения заключаются в том, что на смену методам централизованного распределения товарных ресурсов пришла рыночная практика свободной купли-продажи товаров по ценам спроса и предложения. Поэтому коммерческая инициатива торговых работников по вовлечению в товарооборот максимальных товарных ресурсов с целью получения необходимой прибыли должна сочетаться с заботой о конечных покупателях, учетом их платежеспособности, недопущением неоправданного роста цен, предоставлением населению возможности приобрести товары по доступным ценам.

Список литературы

1. *Платонов, В.Н.* Организация и технология торговли: учебник / В.Н. Платонов. — Минск: БГЭУ, 2009. — 317 с.
2. *Бузукова, Е.А.* Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / под ред. С.В. Сысоевой. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.
3. *Ромина, А.Г.* Коммерческая деятельность: учеб. пособие / А.Г. Ромина. — Минск: БГЭУ, 2009. — 317 с.

Е.М. Рабаткевич

Научный руководитель — А.С. Смоляга

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ КОЖЕВЕННОЙ ОБЛАСТИ)

С каждым годом конкуренция на рынке возрастает с новой силой, и для того чтобы иметь успех на рынке, необходимо постоянно реагировать на изменение его конъюнктуры. Это может потребовать переосмысления некоторых процессов на основе новых концепций ведения бизнеса. Если говорить о предприятиях перерабатывающей промышленности, то чаще всего эти изменения проводятся с целью оптимизации используемых ресурсов для понижения общих затрат на производство. Основой любого подобного предприятия является сырье, к которому предъявляются особые требования, потому важно правильно и разумно

организовать такие процессы, как приемка. Чтобы соответствовать требованиям рынка, необходимо вводить элементы логистического менеджмента в управлении предприятием, такие как, например, реинжиниринг и аутсорсинг.

Для перерабатывающих предприятий процесс приемки является важным звеном в цепи поставок. Эффективность этого процесса — это залог конкурентоспособности продукции предприятия и его качество. В связи с этим возникает необходимость рациональной организации этого процесса, применение преимуществ кооперации в цепи поставок — аутсорсинг.

Приемка товара — это проверка соответствия качества, количества и комплектности товара его характеристиками и техническим условиям, указанным в контракте.

Приемка материальных ресурсов по количеству, качеству и комплектности — ответственная процедура, выявляющая недостатки, повреждения, низкое качество или некомплектность ресурсов. Вследствие обнаружения недостатков получатели предъявляют поставщикам претензии и иски. При нарушении правил и сроков приемки получатели лишаются возможности предъявления претензий поставщикам или перевозчикам в случае недостатка или снижения качества ресурсов. Поэтому организация приемки поступающих ресурсов, как и любой логистической операции, должна быть тщательно разработана [1, с.163].

В целом процесс приемки сырья не нуждается в существенных преобразованиях в рамках производственного процесса. Он осуществляется согласно государственным стандартам достаточно эффективно и продуктивно, позволяет «на выходе» получать качественный результат в виде отгруженного сырья в производство, необходимое для дальнейших преобразований в производственной системе предприятия. Однако говоря в рамках логистических цепей поставок, в существующей системе предприятия есть существенные «узкие» места.

Процесс приемки кожевенного сырья состоит из четырех его основных этапов:

1. «Выгрузка» — разгрузка транспортного средства осуществляется при помощи погрузчика.

2. «Выстилка» — более длительный процесс и трудоемкий, необходим для избавления шкур от упаковки и дальнейших операций.

3. «Сортировка» — наиболее трудоемкий процесс на всех этапах приемки, предусматривает разделение шкур по сортам, на нем задействовано наибольшее количество людей: сортировщики, укладчики.

4. «Контурирование» — удаление периферийных частей шкур, важный процесс, так как определяет качество готового изделия на выходе, выполняют два человека [2].

Деятельность по организации первичной обработки кож направлена на то, чтобы компания получила необходимые по качеству и количеству сырье в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом.

Для предприятий с большой долей государственной собственности построение логистической цепи — достаточно новый и неизученный процесс, потому они встречаются редко. Но именно в их рамках можно достичь некоторой рациональности, которая позволит сократить «ненужные» затраты.

Ключевым является достижение большей степени интеграции и координации между поставщиками и потребителями кожевенного сырья. Положительным моментом является то, что некоторые этапы из всего процесса переработки можно отдать на аутсорсинг, а некоторые реорганизовать.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* — использование внешних источников или средств) — передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. Смысл его сводится к простой формуле: все ресурсы концентрируются на том виде деятельности, который является основным для компании, а остальные (сопутствующие) функции передаются профессиональным партнерам [3].

Рассмотрим временные затраты на осуществление процесса приемки, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Затраты времени на осуществление приемки сырья до реорганизации

Процесс	Временные затраты на выполнение, мин
Выгрузка	20
Выстилка	240
Сортировка	192
Контурирование	72,6
ИТОГО	524,6

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Из таблицы можно сделать вывод, что наиболее трудоемкий процесс с высокой долей затрат времени на его осуществление занимает «сортировка». В его осуществлении принимают участие 10 человек (сортировщики, укладчики), и длительность процесса для 20 т партии составляет 192 минуты, что составляет около 37 % от общего времени на приемку.

Осуществление такого процесса требует больших затрат, которые можно было бы избежать. Для этого необходимо достичь большего уровня координации с поставщиками, начать выстраивать отношения в рамках логистического подхода. Процесс сортировки является побочным для предприятия, так как основная цель деятельности — выпуск готовых продуктов из кожевенного сырья. Следовательно, процесс сортировки целесообразно было бы передать поставщику, тому, кто первый осуществляет операции над сырьем.

Передача на аутсорсинг данного процесса позволила бы высвободить некоторое количество трудовых ресурсов, которое можно было бы распределить на другие процессы, как например выстилка, реорганизация которого невозможна, так как передача его на аутсорсинг приведет к излишним и не-

рациональным тратам на транспортировку. Таким образом, можно достичь уменьшения времени выполнения выстилки в 2–3 раза.

Сам же процесс сортировки исключить полностью нельзя, потому нельзя высвободить все трудовые ресурсы, так как необходимо учитывать риски, связанные с аутсорсингом. По государственному стандарту сортировка кожевенного сырья должна быть обширной, то есть обработке подвергается каждая единица сырья, но при передаче на аутсорсинг процесса «сортировка» можно добиться его упрощения [2]. Решением может стать выборочная сортировка: из общей массы поступивших изделий отбираются образцы. Результат их сортировки распространялся бы на всю остальную совокупность.

В итоге затраты времени на приемку сократились бы: на выстилку — в 2 раза, доля времени на сортировку составила бы 15 % (таблица 2).

Таблица 2

Затраты времени на осуществление приемки сырья после реинжиниринга (вариант 1)

Процесс	Временные затраты на выполнение, мин
Выгрузка	20
Выстилка	120
Сортировка	38
Контурирование	72,6
ИТОГО	250,6

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Вторым процессом, который необходимо реорганизовать, является контурирование. Еще относительно недавно вопросам контурирования сырья уделялось недостаточно внимания и, более того, ошибочно считалось, что обрядка приводит к перерасходу сырья. На самом деле, как показали многочисленные опыты, не удаленные периферийные части шкур в процессе механических операций (мездрения, строгания, тяжки и т.д.) отрываются, в результате чего теряется гораздо больше ценного кожевенного сырья, чем при обрядке, ухудшается товарный (конфигурация) вид готовой кожи.

Опыты показали, что наиболее целесообразно проводить контурирование шкур в парном состоянии на мясокомбинатах, немедленно после снятия их с туши. Подобная реорганизация позволит привести положительный эффект в деятельности организации, особенно в рамках производственных затрат. Иной способ контурирования позволит сократить расходы не только на трудовые ресурсы, исполняющие часть бизнес-процесса приемки — контурирования, однако и другие затраты, связанные с первичной обработкой и консервированием сырья. Благодаря чему появляется возможность:

1. уменьшить массу шкуры на 7 %, следовательно, снизить трудоемкость обработки и уменьшить транспортные расходы;

2. уменьшить количество отходов на технологических процессах производства кож;

3. снизить расход химических материалов;

4. повысить производительность труда.

Поэтому передача на аутсорсинг этого процесса поставщикам является рациональным решением. В сумме с реорганизацией процесса «сортировка» сокращение времени обработки при достаточно высокой интенсивности входящего потока принесет положительный результат. Результат реорганизации процесса приемки представлен в таблице 3.

Таблица 3

Затраты времени на осуществление приемки сырья после реинжиниринга (вариант2)

Процесс	Временные затраты на выполнение, мин
Выгрузка	20
Выстилка	120
Сортировка	38
Контурирование	0
ИТОГО	178

Примечание — Источник: собственная разработка на основе данных предприятия.

Таким образом, процесс приемки кожевенного сырья будет уже состоять из трех шагов:

- выгрузка;
- выстилка;
- сортировка.

Благодаря реинжинирингу процесса «приемка» удалось сократить время на его осуществление на 66 % исходя из нормативов, установленных на предприятии, что позволяет нам отыскивать резервы мощности для возможного увеличения грузопотока на предприятие либо реорганизовать имеющиеся ресурсы по иным направлениям. Как, например, увеличение трудовых ресурсов на этапе «выстилка».

Таким образом, удалось сократить временные затраты на процесс «выстилка» на 50 %, «сортировка» — на 80 %, а процесс контурирования был отдан на аутсорсинг полностью.

Сегодня белорусские предприятия оказались в достаточно жестких рыночных условиях, поэтому любые преобразования, позволяющие отыскать резервы мощности, будут способствовать увеличению конкурентоспособности предприятия. Предприятия кожевенной промышленности, как и многие другие белорусские предприятия, начинают двигаться в направлении развития логистических процессов и осуществлять движение в рамках построения логистических цепочек, что осуществляется путем постепенного

внедрения элементов логистического менеджмента, реорганизации ключевых бизнес-процессов предприятия.

Список литературы

1. Волгин, В.В. Склад: логистика, управление, анализ / В. В. Волгин. — 10-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. — 736 с.

2. Сырье кожевенное. Технические условия : ГОСТ 28425-90. — Введ. 11.01.90. — Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации: ИПК Издательство стандартов, 2002. — 16 с.

3. Аутсорсинг: практика решения проблем [Электронный ресурс]. — 2015. — Режим доступа: <http://http://pravo.kulichki.com>. — Дата доступа: 05.09.2015.

А.С. Раевская

Научный руководитель — А.С. Смоляга

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОЗДАНИЯ ХОЛДИНГА ПО ПРОИЗВОДСТВУ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Новым этапом развития рынка алкогольной продукции Республики Беларусь является подписание 17 июля 2015 г. Указа № 326 «О создании и деятельности холдинга по производству алкогольной продукции». Создание холдинга позволит укрепить позиции крупных государственных производителей алкогольной продукции на рынке; создать единый бренд алкогольной продукции для его позиционирования и продвижения на внешних рынках; увеличить экспортный потенциал белорусской алкогольной продукции за счет формирования сети дистрибуции на внешних рынках, расширить географию поставок. Но для достижения перечисленных целей необходимо создание рациональной и эффективной системы распределения белорусской алкогольной продукции.

Согласно Указу «О создании и деятельности холдинга по производству алкогольной продукции» в холдинг войдут: «Брестский ликеро-водочный завод „Белалко“»; «Витебский ликеро-водочный завод „Придвинье“»; «Гомельский ликеро-водочный завод „Радамир“»; «Гродненский ликеро-водочный завод»; «Климовичский ликеро-водочный завод»; «Мозырский спиртоводочный завод»; «Пищевой комбинат „Веселово“». Указ сохраняет прежнюю организационно-правовую форму этих предприятий и называет ОАО «МИНСК КРИСТАЛЛ» управляющей компанией холдинга [1].

В связи с либерализацией рынка алкогольной и табачной продукции для защиты национального рынка от экспансии из других стран Евразийского экономического союза назрела необходимость создания алкогольного холдинга и в нашей стране.