

УДК 658.5

## ЛОГИСТИКА – СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*М.В. Халилова*

Рассматривается вопрос о внедрении современных логистических систем в качестве одного из стратегических путей выхода из кризиса, повышения конкурентоспособности отечественных организаций.

*Ключевые слова:* логистика; логистические системы; финансовые потоки; материальные потоки; конкурентоспособность.

---

## LOGISTICS AS THE STRATEGIC MANAGEMENT MODEL OF THE ORGANIZATION

*M. V. Khalilova*

The paper examines the question of introduction of modern logistic systems as one of strategic ways of the recovery from the crisis, rising of competitiveness of the domestic organizations.

*Keywords:* logistics; logistic systems; financial flows; material flows; competitiveness.

В условиях перехода к рыночным отношениям единые системы нормативов материально-технической базы теряют свое прежнее значение: каждый субъект хозяйствования самостоятельно оценивает конкретную ситуацию и принимает решения. Как свидетельствует мировой опыт, лидерство в конкурентной борьбе приобретает сегодня тот, кто компетентен в области логистики и владеет ее методами. Это связано с тем, что логистика – это согласованность действий при управлении материальными потоками, их рациональность, точный расчет, способность отбросить из системы все лишнее.

Возникает вопрос: почему именно сейчас логистика стала столь актуальна? Это произошло из-за нескольких факторов:

- экономического;
- информационного;
- технического.

*Экономический фактор.* Основной приоритет современной компании – поиск возможностей сокращения производственных затрат и издержек обращения в целях увеличения прибыли фирмы и повышения качества оказания комплекса услуг потребителю. Поэтому в условиях развития рыночных отношений принцип “расчет + выгода + потребитель” приводит к повышению значимости логистики.

*Информационный фактор* наиболее тесным образом связывает рынок и логистику, поскольку предметом, средством и составляющей логисти-

ческих процессов являются информационные потоки.

*Технический фактор* проявляется в том, что логистика как система управления, ее субъекты и объекты развиваются на основе совместных технических достижений в транспортно-складском хозяйстве и в сфере управления (при автоматизации и компьютеризации управления), обеспечивающих решающий успех на товарных рынках.

Большое значение для актуальности логистики приобретает необходимость государственной поддержки процессов товародвижения. Это применимо и эффективно используется не только на уровне предприятий и организаций-участников процесса товародвижения, но и в масштабах деятельности региональных органов управления.

Следовательно, внедрение логистических подходов в управление товародвижением приобрело большую актуальность на современном этапе развития экономики. Это связано с интенсификацией и расширением товарно-денежных отношений, с динамичным увеличением горизонтальных хозяйственных связей между предпринимателями и организациями сопряженных отраслей.

Понятие логистики имеет свою историю, это сравнительно молодая наука. В период Второй мировой войны она была применена для решения задачи четкого взаимодействия оборонной промышленности, тыловых и снабженческих баз и транспорта с целью своевременного обеспечения армии вооружением и продовольствием. Впоследствии

была перенесена в сферу обращения – в управление движением материальных потоков и в производство [1].

Совет логистического менеджмента США (Council of Logistics Management) в 1976 г. внес изменения в определение логистики. “Логистика – это процесс планирования и обеспечения (включая контроль) эффективного и непрерывного поступления товаров, услуг и сопутствующей информации оттуда, где они создаются, к потребителям, направленный на всемерное удовлетворение потребительских запросов”.

Данное определение не охватывает абсолютно все специальные понятия, которые входят в функциональную область, оно отражает необходимость в едином управлении товарно-материальными потоками от источника сырья и материалов до пункта распределения готового продукта.

Наиболее яркое проявление заключается в том, что логистика обеспечивает комплексный результат за счет внутренней и внешней интеграции одной из ключевых сфер компетентности делового предприятия. Этот комплексный результат мы можем рассматривать как логистическую систему, т. е. адаптивную систему с обратной связью, выполняющую те или иные логистические операции и имеющую развитые связи с внешней средой. В ее качестве рассматриваются физические объекты – промышленные предприятия, территориально-производственные комплексы, торговые предприятия, инфраструктура экономики отдельной страны. При этом различают логистическую систему с прямыми связями, когда материальный поток доводится до потребителя без участия посредников на основе прямых длительных хозяйственных связей, и многоуровневую систему, в которой материальный поток на пути от изготовителя до потребителя проходит, по крайней мере, через одного посредника.

Для эффективного функционирования логистической системы должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность логистов, менеджеров, персонала, управляющих логистическим процессом. Специалистов по логистике по своей роли в управленческой иерархии фирмы и организационных уровнях логистической системы можно разделить на:

- top management – высший управленческий персонал, например вице-президент компании по логистике, директор по логистике, интегральный логистический менеджер, начальник отдела (службы) логистики, члены исполнительной дирекции фирмы, выполняющие функции высших логистических менеджеров;
- middle management (supervisors) – средний управленческий персонал – руководители

структурных подразделений отдела (службы) логистики компании, логистические менеджеры среднего звена с большим опытом работы, супервайзеры (координаторы) функциональных областей логистики компании или ключевых логистических функций, аналитики, ведущие логистические менеджеры;

- lower management – управленческий персонал нижнего звена службы логистики: логистические менеджеры с небольшим стажем работы, инженеры-логисты, аналитики-статистики, вспомогательный персонал [2].

Назначение логистического менеджмента – это поддержание корпоративной стратегии фирмы с оптимальными затратами ресурсов, а также обеспечение системной устойчивости фирмы на рынке за счет сглаживания внутрифирменных противоречий между подразделениями закупок, производства, маркетинга, финансов, продаж и оптимизации межорганизационных взаимоотношений с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками.

Для того чтобы организация могла успешно работать, ею необходимо управлять. Управление следует рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления. Функцию управления можно рассматривать как конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется разными приемами и способами, а также как соответствующую организацию работ. Принято считать, что в процессе управления выполняются следующие основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Задачи логистики в фирме нельзя рассматривать в отрыве от стратегических целей ее бизнеса. В этом смысле часто используют понятие “миссия”, определяющее философию фирмы на рынке продаж. При формулировке миссии фирмы ее высший менеджмент должен ответить на два основных вопроса: что фирма представляет собой в настоящее время и куда стремится?

Логистическая миссия должна обеспечить фирме систему видения высокого качества ее продукции и сервиса, конкурентоспособности, интеграции снабженческой, производственной и маркетинговой деятельности, должно быть кредо фирмы, позиционирующее ее относительно рынка и конкурентов.

Внедрение логистики на микроуровне неизбежно приводит к перераспределению функций между подразделениями предприятия. Процесс изменения функций логистики может проходить довольно болезненно. Роль одних подразделений возрастает, другие теряют свою значимость или ис-

чезают совсем. Для решения логистических задач в фирмах создаются логистические подразделения, которые могут быть объединены в единую службу.

Служба логистики на предприятии подразделяется, как правило, на пять основных функциональных групп, отвечающих за транспортировку; структуру основных средств; запасы; маневрирование материальными ресурсами; коммуникации и информацию. В соответствии с назначением функциональных групп предусматривается и перечень видов их деятельности.

В последнее время наблюдается тенденция к группировке и централизации управления всей системой логистики. Такой подход может снимать многие конфликты между различными функциями. Кроме того, централизация обеспечивает определенные выгоды в области консолидации отгрузок, более эффективного анализа затрат и издержек логистики.

Управляющий логистикой обычно отвечает за следующий круг проблем: транспорт и перевозки; контроль запасов; управление продажами и заказами; обслуживание потребителей и складские операции на региональных складах; управление складским хозяйством; исследования в области логистики и совершенствование системы; разработку организационной схемы логистики на предприятии.

Логистика как наука и практика управления материальными и связанными с ними потоками финансовых ресурсов и информации становится все более востребованной. Организация обеспечения производителей и продвижения их продукции на рынок на принципах логистики дает значительный экономический, социальный и экологический эффект.

Для повышения эффективности функционирования фирмы необходимо логистическое координирование. Понятие “координация” в буквальном переводе с латинского языка означает “совместное упорядочение”, то есть “взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие” [3].

Логистическая координация – это согласование деятельности звеньев логистической системы, участвующих в продвижении материального, информационного и финансового потоков [4].

Служба логистики как звено, обладающее интегрирующим и координирующим потенциалом практически на всех уровнях организационной иерархии и реализующее процессный принцип управления потоками, имеет реальные возможности и инструменты для согласования локальных целей подразделений компании и глобальных, системных целей организации.

Принято выделять следующие функциональные области логистики: информационная, закупоч-

ная, производственная, распределительная, транспортная логистика и логистика сервисного обслуживания.

Область логистики, занимающаяся исследованием информационных потоков и их использованием для логистического управления, называется информационной логистикой.

Закупочная логистика охватывает планирование, управление, сопровождение и контроль всех поступающих на предприятие товаров и принадлежащие им информационные и финансовые потоки. Закупочная логистика является обязательным посредником между рынками сырья и производством – это первый этап внутрипроизводственного создания добавленной стоимости.

Логистика производства рассматривается как на промышленном предприятии, так и на крупных складах. Логистика производства регулирует снабжение производственного оборудования и обеспечивает “передачу” между подразделениями.

Распределительная логистика является частью менеджмента связей с клиентами, суть которой состоит в поставке нужного продукта в нужном состоянии в нужное время в нужное место. Если эти критерии исполняются, то сбытовая логистика эффективна.

Значение транспортной логистики на производстве обусловлено большой материалоемкостью работ и трудоемкостью погрузочно-разгрузочных операций. Удельный вес затрат на перевозки достигает 20 % общей стоимости произведенной продукции, а трудоемкость транспортных и погрузочно-разгрузочных работ составляет почти 40 % общих трудозатрат.

Требования покупателя заставляют производителей заботиться о сервисном обслуживании своей продукции. Для поддержания необходимого уровня сервисного обслуживания своей продукции на предприятиях создается специализированная служба, занимающаяся сервисным обслуживанием.

Логистика должна обеспечивать выполнение основной целевой установки фирмы – обслуживать потребителей на конкурентно высоком уровне с оптимальными общими издержками. Принимая решение о дифференциации на базе своей компетентности в сфере логистики, фирма должна стремиться превзойти конкурентов во всех звеньях своей деятельности. Обычно это означает, что логистика призвана обслуживать большинство потребностей производства и маркетинга таким образом, чтобы в полной мере использовать способность фирмы к своевременной и надлежащей поставке продуктов или услуг потребителям. Компании, наиболее преуспевшие в логистике, характеризуются альтернативными логистическими

возможностями, исключительной гибкостью, работой в режиме реального времени, оперативным контролем, и, что наиболее важно, совершенством поставки логистического сервиса [5].

Таким образом, внедрение современных логистических систем является одним из стратегических путей повышения конкурентоспособности отечественных организаций бизнеса.

#### *Литература*

1. *Скоробогатова Т.Н.* Логистика: учеб. пособие / Т.Н. Скоробогатова. 2-е изд. Симферополь: ООО “ДиАйПи”, 2005. 116 с.
2. *Гаджинский А.М.* Логистика / А.М. Гаджинский. М., 2011.
3. *Афанасенко И.Д.* Экономическая логистика. Стандарт третьего поколения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. СПб.: Питер, 2013. 237 с.
4. *Ковалев К.Ю.* Логистика в розничной торговле: как построить эффективную розничную сеть / К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов. СПб.: Питер, 2009. 273 с.
5. *Сергеев В.И.* Логистика в современной фирме / В.И. Сергеев // Логист. 2010. № 4.