

# СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*О.Н. Соляник, канд. экон. наук, доц.; О.А. Серая, студ.*

*Сумский государственный университет*

## ВВЕДЕНИЕ

Стремление к своевременной адаптации предприятий к быстро изменяющимся условиям внешней и внутренней среды обуславливает необходимость усиления интеграции и согласованности функций управления всех систем различных уровней и рангов. Такая интеграция требует постоянного исследования и совершенствования системы управления бизнесом.

Управление материальными потоками всегда являлось существенной стороной хозяйственной деятельности. Однако лишь совсем недавно логистика приобрела положение одной из наиболее важных функций экономической жизни. Основной причиной востребованности логистического управления в общей системе управления предприятием является возможность выявления значительных резервов снижения себестоимости посредством упорядочения и оптимизации процессов кругооборота средств производства и готовой продукции.

Таким образом, в современных условиях при переходе к рыночным отношениям и необходимости обеспечить оперативную реакцию по удовлетворению постоянно растущих запросов потребителя все больший интерес проявляется к логистическому подходу в управлении промышленными предприятиями.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

В настоящее время в Украине логистическое управление применяется в основном при организации работы транспортных компаний, а также при размещении распределительных центров и формировании региональных дилерских сетей. В практической деятельности промышленных предприятий логистическое управление носит скорее фрагментарный характер, что не позволяет полностью использовать все потенциальные возможности снижения затрат производства и обращения, а следовательно, и значительно увеличить конкурентные преимущества. Целью данной работы является выявление значения логистического управления, а также его места в общей системе управления промышленным предприятием.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Расширение области практического использования достижений логистики в управлении экономической деятельностью предприятий было обусловлено разработкой теории систем и теории компромиссов.

В соответствии с первой проблема товародвижения стала рассматриваться как комплексная, что, кроме прочего, означало: удовлетворительный результат не может быть получен при акценте на какую-либо одну из сторон деятельности интересующей нас сферы. Важнейшее требование теории систем заключается в обязательном анализе всех составляющих процесса товародвижения, их внутренних и внешних взаимосвязей. Необходимость этого обуславливается тем, что эффективность функционирования отдельных подсистем не обеспечивает эффективного функционирования системы в целом. Так, например, минимизация запасов приводит к снижению средств на их хранение, однако это может привести к сбоям в производстве и увеличению времени выполнения заказа вследствие сбоя в поставках и нехватке резервных запасов на выполнение заказа для удовлетворения текущего спроса.

Концепция логистического управления рассматривает логистику как интегрированный инструмент менеджмента, способный достичь поставленной цели бизнеса. Применение

данной концепции предполагает интеграцию функциональных подсистем предприятия в единую логистическую систему: объединение снабжения, производства, распределения в рамках единой логистической системы с целью оптимизации деятельности всего предприятия [6]. Схема логистической системы представлена на рис.1 [2].

Основными принципами построения логистических систем управления на предприятиях являются следующие:

- все операции по производству, снабжению и распределению должны быть согласованы с общей стратегией предприятия;
- предприятие должно иметь достаточное информационное обеспечение;
- наличие на предприятии высококвалифицированных работников, имеющих соответствующие знания;
- необходимо обеспечить обмен информацией между партнерами;
- организация снабжения, транспортного обеспечения, складского хозяйства, распределения должна привести к созданию на предприятии единого подразделения – службы логистики [6].

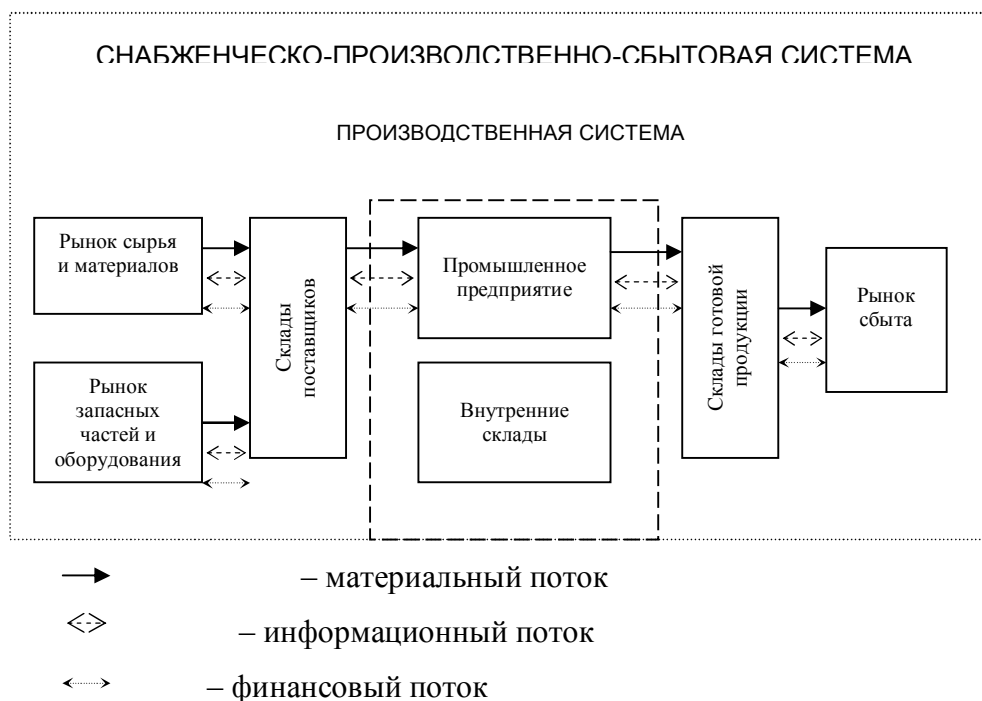


Рисунок 1 – Схема логистической системы предприятия [2]

Урегулирование взаимоотношений между отдельными структурными подразделениями производится с помощью использования теории компромиссов. Именно на ее основе достигается эффект, балансирующий систему в целом.

Применительно к товародвижению выбираются решения, оказывающие позитивное воздействие на сокращение общих затрат или повышение суммарной прибыли, даже если это может негативно отразиться на деятельности отдельных подразделений. В межфирменных связях аналогичный результат получают путем гармонизации интересов всех участников логистического процесса, добиваясь компенсации дополнительных затрат за счет получения внеотраслевого эффекта [1].

Под логистико-ориентированным управлением промышленным предприятием понимается управление движением материальных и информационных потоков в пространстве и во времени – от их первоначального источника до конечного потребителя – в целях решения предприятием поставленных задач. Такой подход к управлению предприятием нацелен на

обеспечение устойчивости его функционирования на рынках производителей, поставщиков и потребителей. Принципиальное отличие этого подхода от традиционного управления движением материальных ресурсов состоит в потоко-ориентированном представлении снабженческо-производственно-сбытового процесса, осуществляемого на предприятии. Объектом управления при этом является поток, который представляет собой совокупность однородных объектов, объединенных единым пространственно-временным процессом, и измеряется в абсолютных единицах за определенный период времени. В практике логистического управления принято выделять материальные, информационные, финансовые и другие виды потоков. Основная задача в управлении материальными потоками сводится к обеспечению потока готовой продукции необходимого количества и качества в требуемое время, в нужном месте, по соответствующей цене. В зависимости от варианта постановки логистической задачи, исходного состояния предприятия, факторов внешней среды на предприятии создается логистическая система, функция которой – эффективное управление движением потоков всех видов [2].

Логистический подход к управлению базируется на следующих положениях: главное в процедуре организации материального потока – это учет потребностей рынка; приоритет распределения товаров над их производством; необходимость обеспечения оптимального уровня обслуживания клиентов; анализ логистической цепи ведется с конца процесса; при совершенствовании отдельного звена необходимо рассматривать не отдельное звено, а всю цепь; соответствие всех решений по планированию и организации материального и др. потоков стратегии предприятия; наличие и наиболее полное использование информации о товарах, материальных потоках, потребителях, поставщиках и др.; учет логистических издержек на протяжении всей логистической цепи [9].

Использование логистического подхода в управлении предприятием позволяет оптимизировать деятельность предприятия за счет обеспечения взаимосвязи и сбалансированности отдельных его подсистем и звеньев. Такая оптимизация предполагает максимальную оперативную мобилизацию резервов, и прежде всего организационных факторов как наименее затратоемких.

Логистический анализ и синтез как метод поиска резервов базируется на проявлении инициативы и предприимчивости. Анализ и синтез должны подвергаться в комплексе все образующие логистическую систему взаимосвязанные потоковые процессы (материальные, информационные, транспортные, складские, финансовые и др.), причем в их единстве и взаимозависимости. Следует подчеркнуть, что важнейшее условие оптимизации – это соблюдение организационного, технологического, экономического и информационного единства потоковых процессов.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что анализом и синтезом рассматриваемых процессов, а также их последующей оптимизацией должны заниматься специалисты-логистики, обладающие разносторонними знаниями и широким кругозором в отличие от специалистов узкого профиля, способных оптимизировать лишь отдельные звенья потоковых процессов.

Важно также отметить, что результат логистической оптимизации может значительно превышать сумму эффектов, достигнутых отдельными подразделениями предприятия вследствие приобретения логистической системой дополнительных положительных свойств.

Наравне с координацией и оптимизацией движения материальных и финансовых потоков логистическое управление предполагает широкое использование информационных технологий.

На современном уровне развития общественного производства информация становится самостоятельным производственным фактором, потенциальные возможности которого открывают широкие перспективы для управления конкурентоспособностью фирм. Успех или неудача предприятия определяется оперативным получением информации о том или ином событии или коммерческой ситуации, сложившейся на рынке, получением запроса на поставку продукции или отказом от нее и т.д. Поэтому необходимость управления

информационными потоками зачастую оказывается даже более существенной, чем традиционное стремление контролировать сами материалопотоки.

Широкое внедрение ЭВМ и создание современной техники связи обусловили беспрецедентные возможности для координации и интеграции логистических операций со всеми другими операциями в цепи «снабжение–производство–сбыт–потребление». Они позволили использовать информационные компромиссы при выработке управленческих решений. В последние годы особо привлекательным стало увеличение информационных затрат с целью сокращения материальных запасов, транспортных и производственных потребностей. Все более насущной становится проблема непрерывного учета результатов функционирования логистической системы, что способствует оперативному внесению изменений как в построение, так и в реализацию хода производственного процесса и товародвижения. Применение средств информационного отслеживания материальных потоков способствует внедрению «безбумажной» технологии. Информационные системы обеспечивают данные о емкости рынка и его насыщенности товарами. Немаловажную роль играет компьютеризация операций, связанных с оформлением счетов. Скорость и точность таких операций влияет на движение наличных средств и в итоге воздействует на оборот капитала.

Внедрение логистического управления требует четкого определения его места в общей системе управления предприятием и координации взаимоотношений отдельными функциональными областями.

Достаточно отчетливо это видно на примере логистики и маркетинга, взаимодействие которых, по мнению ряда специалистов, на протяжении последних лет явно недооценивалось [4].

Хорошо налаженные распределение и сбыт продукции для изготовителя не менее важны, чем сам производственный процесс. Логистическая концепция управления все в меньшей степени ориентируется на выпуск продукции на склад и все в большей – на выполнение заказов клиентов. Пришло понимание того, что объединение различных функций, касающихся распределения произведенного продукта в единую функцию управления несет в себе большой резерв повышения эффективности.

Вопрос о соотношении маркетинга и логистики – спорный. Относительно этого существуют различные точки зрения: логистика – это часть маркетинга, маркетинг – это часть логистики; логистика и маркетинг – это самостоятельные науки [8].

На наш взгляд, логистика и маркетинг являются самостоятельными концепциями, которые на данном этапе развития активно интегрируются в форме единой концепции маркетингово-логистического управления.

Целью логистического управления в данном случае является оптимизация предложения продукции компанией таким образом, чтобы эта продукция нашла своего потребителя в наиболее выгодных с точки зрения общей прибыльности условиях. В этом смысле задачи маркетинга и логистики сходны. Это верно также в отношении задач логистики и производства.

Для реализации концепции логистики возникает острая необходимость в использовании маркетинга. В рамках маркетинговой философии концепция логистики направляет деятельность предприятий к минимизации совокупных издержек, сопровождающих движение и хранение материальных ценностей, начиная с выбора поставщика и заканчивая доставкой и послепродажным обслуживанием потребителя. Руководствуясь концепцией маркетинга, специалисты определяют, создают, изменяют, стимулируют спрос. При использовании логистического подхода у них появляется возможность удовлетворять его с минимальными расходами, которые сопровождают материальный поток [8].

Растущее влияние логистики в системе маркетинга специалисты объясняют усилением фрагментарности спроса, увеличением разнообразия продуктов производства, зависимостью производителя от скорости получения информации о реакции потребителя на поставку продукции, необходимостью гибко реагировать на быстро меняющиеся приоритеты потребителей. Все эти факторы приводят к существенному изменению предметно-

ассортиментной специализации производства. Однако чем больше ассортимент выпускаемой продукции, тем сложнее проблемы логистики во всех сферах производства, обработки заказов, контроля запасов, транспорта. В то же время, как показывает практика, ассортимент часто разрабатывается без учета проблем физического распределения продукции, что приводит к дополнительным издержкам в сфере товародвижения.

Требования потребителей, как правило, различаются, однако имеют с точки зрения логистики и много общего. Это, прежде всего, быстрота и своевременность поставок, способность исполнять экстренные нужды заказчика, аккуратное обращение с товарами при погрузочно-разгрузочных работах, готовность изготовителя к быстрой замене дефектных изделий и поддержание в его интересах определенного уровня товарно-материальных запасов.

Детализированный и качественный логистический анализ позволяет в этой связи не только по-иному взглянуть на планируемые специализацию производства и ассортимент выпускаемой продукции, но и более четко определить задачи распределения. В этом плане системный анализ логистики является еще одним инструментом маркетинга, который помогает решить его основную задачу – удовлетворение запросов потребителя продукции.

Непосредственно акции распределения предшествуют определению логистических целей в контексте со сферой торговли, составление карты-схемы физических материальных потоков на основе полученных заказов потребителей, выявление взаимосвязи между логистическими действиями фирмы-производителя и другими сферами бизнеса. На всех уровнях технологической цепочки доставки товара производится анализ качества обслуживания потребителей и того, как выглядит фирма с точки зрения точности выполнения заказа по сравнению с ее конкурентами. Для такого глобального контроля должно осуществляться непрерывное слежение за движением грузов от производителя до потребителя, включая всю цепочку посредников, распределительных центров и складских объектов [4].

Для наглядности и упрощения понимания сути логистического управления, его места в системе менеджмента и соотношения с маркетингом рассмотрим систему менеджмента организации и место в ней маркетинга и логистического менеджмента.

Узкое понимание логистического менеджмента, сформированное под влиянием динамики реальных процессов в промышленности, базируется на интеграции логистики и менеджмента в комплексную локальную систему управления материальными и информационными потоками.

Теоретическая разработка логистики как полноценной составляющей теории современного менеджмента сформировала более широкое понимание этого термина – на уровне с маркетингом. В понятии «логистический менеджмент» слово «логистический» означает менеджмент, функционирующий обязательно на принципах теории логистики. Другими словами, управленческие решения принимаются к исполнению как такие, которые не противоречат логистическому подходу, то есть эти решения оптимальные для предприятия как логистической системы. Схематически изложенные зависимости изображены на рис.2 [3].

		Менеджмент, сфера			
		Производство	Финансы	Маркетинг	Логистика
Менеджмент, функции	Планирование				
	Мотивация				
	Контроль				
	Организация				
	Регулирование				

Рисунок 2 – Сферы и функции системы менеджмента [3]

Содержание системы менеджмента базируется на структурно-функциональном подходе и изображено в виде шахматной таблицы, элементы которой на пересечении образуют содержательные элементы системы менеджмента.

Таковыми элементами являются (по горизонтали):

- производственное, финансовое, маркетинговое, логистическое планирование;
- мотивация в сфере производства, финансов, маркетинга, логистики;
- производственный, финансовый, маркетинговый, логистический контроль;
- организация производства, финансов, маркетинга, логистики;
- производственное, финансовое, маркетинговое, логистическое регулирование.

Соответственно интегрированными существенными элементами системы менеджмента являются:

- производственный менеджмент;
- финансовый менеджмент;
- маркетинговый менеджмент;
- логистический менеджмент.

Конкретная наполненность того или иного элемента системы менеджмента зависит от временного фактора, который является третьим параметром менеджмента, учитывая то, что менеджмент в оперативном, тактическом или стратегическом плане сильно отличается, как отличаются и логистические решения.

Отметим, что данная таблица является открытой справа и снизу. Открытость означает, что в случае появления нового направления экономической науки система менеджмента наполнится новым содержанием как новой структурой, интеграция которой с изображенной структурой даст новую по содержанию систему менеджмента. Открытость внизу означает возможность появления новых функций менеджмента и способ устранения других взглядов на содержание функций [3].

Важно отметить, что логистика имеет огромное значение в стратегическом управлении и стратегическом планировании. Не стоит выпускать из вида такой аспект, как возможность логистики влиять на создание новых конкурентных преимуществ на рынке, на улучшение общих экономических и социальных условий общества в целом, поскольку предприятия в значительной степени влияют на управление социальными процессами в обществе [7].

Логистическая стратегия предприятия должна быть направлена на поддержание корпоративной стратегии. Логистическая стратегия наряду с маркетинговой, финансовой, производственной стратегиями также должна быть элементом стратегического планирования. На сегодня, согласно исследованиям, всего несколько процентов предприятий

имеют логистическую стратегию. Причиной этого является непонимание руководством предприятий преимуществ логистики как интегрированного инструмента менеджмента, позволяющего оптимизировать управление материальными, информационными, финансовыми и др. ресурсами предприятия [6].

Можно утверждать, что логистическая экономика будет иметь ряд существенных особенностей, черты которых уже проявляются в настоящее время. Во-первых, это специфическая система ценностей, складывающаяся в рамках создаваемых логистических цепей. Во-вторых, постоянно совершенствующаяся система производственных, организационных, управленческих отношений между взаимодействующими субъектами экономики. В-третьих, дополнительные преимущества и выгоды, получаемые в рыночной среде участниками эффективных логистических цепей. В-четвертых, усиление взаимной ответственности участников таких цепей, приоритет их общего интереса в поддержании устойчивости и оптимизации этих цепей перед интересами каждого участника в отдельности.

Здесь весьма важна роль государства, обязанного создать режим наибольшего благоприятствования развитию логистических процессов, построить для их образования эффективную законодательную основу.

Таким образом, логистический подход – это планомерно организованное интегрированное управление, главный смысл которого состоит в том, чтобы все стадии производства рассматриваются как единый непрерывный процесс трансформации и движения элементов материального потока и связанной с ними информации и др. потоков.

## ВЫВОДЫ

Анализ изложенного позволяет сделать выводы, что применение рациональной технологии логистики является важнейшим фактором, обеспечивающим рост конкурентоспособности, обладает интегральным потенциалом, способствует снижению издержек, улучшает стратегические позиции предприятия, обеспечивает системную целостность компании на рынке, помогает устранить внутренние противоречия и улучшает внешние межорганизационные связи.

## SUMMARY

*The article is devoted to opening the substance of logistical management concept. The place and role of logistical management are indicated in the general management system of the enterprise.*

*The necessity of its use is proved for in increasing of management system effectiveness and competitive advantages of the enterprise.*

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бажин И.И. Логистический менеджмент: Компакт-учебник. – Х.: Консум, 2005. – 440 с.
2. Грязев А.В. Логистико-ориентированное управление снабженческо-сбытовой деятельностью предприятия // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 52-58.
3. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.
4. Леншин И. Все, что вы хотите знать о логистике. Ч.2: Справочник //Инженерный журнал. – 1998. – № 1. – С. 49-54.
5. Мате Э., Тиксье Д. Логистика / Пер. с франц.; Под ред. Н.В. Куприенко. – СПб.: Издательский Дом „Нева”; М.: „ОЛМА-ПРЕСС Инвест”, 2003. – 128с.
6. Науменко А.М. Логістично-орієнтоване управління промисловим підприємством в сучасних умовах // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. - № 1 (20). – С. 37-38.

7. Науменко А.М. Соціально-економічне значення впровадження логістичних систем управління на промисловому підприємстві // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 3 (22). – С. 81-82.
8. Окландер М.А., Хромов О.Т. Промислова логістика: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 222 с.
9. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
10. Семененко А. К универсальному пониманию сути и значения логистики // Логистика. – 2001. – № 1. – С. 38-39.

*Поступила в редакцію 3 февраля 2006 г.*