

УДК: 658.78

**Е.А. Иванов**

кандидат экономических наук, доцент  
УО ФПБ "Международный университет "МИТСО", г. Минск

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрены вопросы повышения конкурентной устойчивости предприятия за счет использования методов логистики.*

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, конкурентоспособность, конкурентная устойчивость, методы логистики, издержки производства.

### I. Введение

Переход экономики к преимущественно рыночным отношениям обусловил необходимость иного понимания управления потоковыми процессами в производстве. Появились новые факторы внешней среды, оказывающие значительное влияние на функционирование промышленного предприятия. Это, прежде всего, ужесточение конкуренции как в сфере производства продукции, так и в сфере последующего доведения ее до потребителей.

При этом конкуренция вынуждает производителей искать различные пути снижения издержек производства. Одним из них является внедрение в практику хозяйствования методов логистики, с помощью которых представляется возможным оптимизировать пути движения сырья и материалов, начиная с момента их закупки, транспортировки и заканчивая продажей готовых изделий потребителю.

Использование логистических концепций и методологий в современном бизнесе не вызывает сомнения. Логистика является такой уникальной областью деятельности, которая востребована менеджерами и экономистами в разнообразных предметных областях независимо от их специализации. Характерно, что ни одна из сфер бизнес-деятельности не может сравниться с логистикой по схожести выполняемых функций и сложности их внутренних взаимосвязей. В этом и заключается специфика логистики, что в значительной степени объясняется многообразием объектов и субъектов хозяйствования, включенных в логистические цепи поставок, системное и комплексное рассмотрение которых может принести положительные результаты и вылиться в синергетический эффект.

Большое внимание изучению теоретических и практических аспектов проблемы логистики уделялось со стороны таких ученых-

экономистов, как Б.А. Аникин, Л.Г. Бродецкий, А.М. Гаджинский, М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, Н.К. Моисеева и др., внесших значительный вклад в дальнейшее развитие и практическое использование методов логистики.

Прикладная актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена необходимостью проведения дальнейших исследований снижения производственных затрат за счет использования логистического подхода к управлению материальными, финансовыми, информационными потоками.

### II. Постановка задачи

Цель статьи заключается в обосновании необходимости использования логистических подходов для дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия.

### III. Результаты

Понятие логистики достаточно новое в экономике. Вместе с тем, оно возникло не на пустом месте, а эволюционировало из такой отрасли знаний, как "Экономика материально-технического снабжения и сбыта". Поэтому использование инструментария логистики в экономике хозяйствующих субъектов включает в себя как адаптацию зарубежных моделей логистики, так и применение традиционных методов материально-технического снабжения.

Важно уяснить, что логистика представляет собой не только практический элемент деятельности предприятий и организаций, но и отрасль науки, которая самым непосредственным образом относится к сфере управления. Данное разделение понятий представляется весьма важным, ибо непонимание этого часто приводит к их подмене, когда обеспечение производственного процесса путем закупки, транспортировки, складирования и хранения материальных ресурсов воспринимается как использование логистики, а существующие цепочки поставок порой именуется как выстроенные логистические системы. Зачастую все традиционные виды деятельности по осуществ-

влению поставок товаров и материалов в условиях перехода к рынку автоматически переименовываются в логистические, не соотносясь с уровнем их развития, а также с фактическим использованием логистических моделей в управлении предприятием. Благодаря этому многие действующие довольно консервативные управленческие структуры автоматически приобретают статус прогрессивных в управлении потоковыми процессами. Такая практика ведет к недооценке значения логистики и непониманию смысла ее практического использования.

В сущности логистика – это глобальный процесс, в который включены значительные финансовые, материальные и производственные ресурсы.

В условиях сформировавшегося международного рынка товаров и услуг наметились новые конкурентные тенденции в борьбе за потребителей. Теперь конкурируют между собой не отдельные группы производителей и различные предприятия, а созданные системы производственных предприятий и логистических сетей. Это вызвано, в первую очередь, необходимостью стратегического взаимодействия предприятий и образованием унитарных производственно-логистических структур, что необходимо учитывать при подходах к созданию системы управления данными процессами.

Сущность подходов к управлению производственно-логистическими процессами состоит в том, что предприятия и существующие цепи поставок рассматриваются не как изолированные элементы, самостоятельно планирующие объемы производственных потребностей, а изучаются комплексно, в тесной взаимосвязи друг с другом. Нарушение данных связей может привести к несогласованным действиям, когда у участников цепи поставок могут на финишных этапах появиться излишки комплектующих, искажения в конечной информации. Иными словами, возникает ситуация, при которой весьма незначительные колебания спроса конечного потребителя, в качестве которого выступает предприятие со своей продукцией, могут существенно влиять на производственную ситуацию других участников поставок. К ним относятся поставщики, субпдрядные организации, перевозчики.

Основными причинами возникновения подобной ситуации могут выступать как объективные, так и субъективные причины. Субъективными причинами являются, прежде всего, недостаточные точные результаты прогнозных решений в области спроса на продукцию участников цепи поставок, увеличение предприятиями складских запасов сырья и комплектующих, ничем не обоснованное увеличение размеров партий, стремление предприятий иметь страховой запас.

Объективными причинами выступают возможные колебания цен на сырье, энергоносители, конечные изделия, несогласованность планов поставок, снижение объемов реализации, растущая дебиторская задолженность предприятия.

Снизить последствия несогласованных действий участников планов товародвижения может своевременное информирование всех субъектов логистической цепи, создание единых информационных систем, позволяющих своевременно доводить информацию обо всех происшедших изменениях в осуществляющихся бизнес-процессах.

Таким образом, возникает объективная необходимость синхронизации всех действий по планированию и управлению предприятием, поставщиками, клиентами всей логистической цепи на основе создания единых информационных каналов. Главным критерием, определяющим востребованность вновь созданного информационного канала, выступает требование гибкости организационных форм межпроизводственной кооперации.

Данное условие является весьма важным, так как обеспечивает согласованность взаимодействия всей логистической цепи, особенно при производстве высокотехнологичных изделий.

Как отмечалось выше, повысить конкурентную устойчивость предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках возможно с помощью всемерного сокращения производственных и непроизводственных затрат.

Известно, что материальные и товарные потоки на пути от поставщиков исходного сырья до конечного потребителя проходят через производственные, складские, транспортные и посреднические звенья, что и без того постоянно увеличивает их первоначальную стоимость. Таким образом в цене еще не произведенного товара уже заложена значительная доля логистических затрат. В результате, суммарные затраты на логистику часто превышают себестоимость самого товара. Как показывает опыт, более 60% расходов в цене товара, попавшего к конечному потребителю, составляют расходы, обусловленные хранением, транспортировкой, упаковкой товара на его пути от производителя к потребителю.

Такая высокая доля логистических расходов в цене товара указывает на наличие скрытых резервов улучшения экономических показателей предприятий за счет использования логистики в управлении потоковыми процессами.

Если рассматривать логистический подход к управлению потоками как элемент логистической оптимизации, то его сущность заключается в объединении отдель-

ных участников логистического процесса в единую систему, способную быстро и эффективно доставить необходимый товар в нужное место с минимальными затратами.

Однако не менее важным в этом процессе оказывается «человеческий фактор», который зачастую является определяющим при внедрении в практическую деятельность различного рода инноваций.

Так, объектом логистики может выступать не только система управления потоковыми процессами на предприятии, но и сам персонал предприятия.

Логистика персонала предприятия может осуществляться как за счет приема на работу специалистов с базовой специальностью «Логистика», так и за счет использования форм переподготовки имеющихся кадров и повышения их квалификации с последующим обучением более эффективным инструментам логистики. Данный тезис представляется весьма существенным, ибо многие попытки реализации прогрессивных технологий в процессе транспортировки, складирования и хранения товаров наталкивались на скрытое неприятие со стороны персонала.

Известно, что в настоящее время существует острая потребность в складах высокого уровня. Их катастрофически не хватает либо они вообще отсутствуют. Склад высокого уровня предполагает, что помимо самого физического помещения достаточного размера и с нужными условиями хранения потребителю будет предложен целый спектр услуг по приему, обработке и доставке грузов. Иными словами, будет обеспечена логистика, цели которой определены следующими требованиями: нужный товар, необходимого качества в необходимом количестве должен быть доставлен в нужное время в нужное место нужному потребителю с требуемым уровнем затрат. Понятно, что при имеющихся объемах товаропотоков и существующей динамике потребительского рынка данные требования можно соблюсти только с помощью таких инструментов, как использование современных информационных систем и технологий.

Принимая во внимание, что в общей структуре затрат на доставку товара потребителям расходы на складирование и транспорт довольно велики, для повышения эффективности работы склада, ускорения обработки грузов и их оборачиваемости, что в конечном итоге приведет к снижению соответствующих затрат в стоимости товара и положительно отразятся на усилении конкурентных позиций предприятия, одна из отечественных фирм приняла решение с помощью иностранных инвесторов модернизировать собственное складское хозяйство. Данный проект предусматривал внедрение автоматизированных информационных

систем, поддерживающих управление складом на всех участках деятельности. Основу проекта составляла система адресного хранения грузов, штриховое кодирование, использование схем оптимизации хранения и обработки грузов, использование в складских операциях мобильных устройств и т. д.

Однако при практической реализации проекта руководство фирмы столкнулось не только с рядом технических сложностей, но и с нежеланием персонала фирмы участвовать во внедрении системы, скрытым сопротивлением со стороны как рядовых грузчиков, так и управленческого персонала фирмы. Данная позиция сотрудников выражалась в нежелании предоставлять исходные материалы и сведения разработчикам автоматизированных систем, несоблюдении правил работы с системой, неучастии под надуманными предлогами неучастии в опытной эксплуатации системы, нелестных отзывах о работе системы и т. д.

Такой подход персонала не только затягивает процесс внедрения в производство самой автоматизированной информационной системы, но и способен существенно увеличить ее стоимость.

Впоследствии выяснилось, что причинами такого поведения персонала фирмы явилось элементарное опасение сокращения штата сотрудников, возможное снижение их заработной платы, понижение своего статуса в глазах руководства и т. д.

Для того, чтобы впоследствии избежать развития подобного сценария, предприятиям, планирующим внедрение прогрессивных автоматизированных технологий, ведущих к сокращению использования в трудовом процессе живого труда, целесообразно еще на стадии разработки ознакомить с предстоящими преобразованиями сотрудников, разъяснить им цели и задачи будущего проекта, а также возможные последствия его реализации.

Осуществление технического перевооружения производства неизменно приводит к изменению самого подхода в работе с персоналом. Игнорирование этой зависимости способно существенно затормозить процесс развития и внедрения.

Одним из рычагов, способных побудить персонал предприятия к активному участию в осуществлении задуманного проекта, может быть обучение и мотивация персонала.

Материальная мотивация – первый и самый очевидный способ. В то же время, он не всегда приводит к желаемому эффекту. Случается это из-за того, что размер компенсационных выплат не превышает затрат и усилий сотрудника, либо сотрудник теряет некую выгоду при вводе системы в действие. Кроме того, материальное стимулирование может оказаться неэффективным по иной

причине из-за нежелания брать на себя дополнительную работу и обязанности, пусть даже за дополнительное вознаграждение.

Как показывает опыт, материальная мотивация наиболее неэффективна для руководителей проекта, причем размер вознаграждения должен зависеть от результатов реализации всего проекта в целом.

Другая составляющая мотивации – нематериальная мотивация, являющаяся из-за разнообразия ее форм использования более сложной для осуществления. В то же время, эффект от ее применения может быть весьма существенным. Методы нематериальной мотивации могут быть следующие: возможность карьерного роста, перспективы публичного признания, которые выражаются в упоминании фамилии сотрудника на общем собрании коллектива, награждении его “Почетной грамотой”, размещении фотографии на “Доске почета”, повышении собственной капитализации на рынке труда и т. д.

Данный вид мотивации наиболее эффективен для работников среднего звена, непосредственно эксплуатирующих систему.

Важное место в системе побудительных факторов играет обучение персонала. Оно может выражаться в проведении регулярных собраний сотрудников, участвующих в работах по внедрению проекта, обсуждении текущих проблем и путей их разрешения, проведении обучающих семинаров, поощрении сотрудников, активно участвующих в обучении.

Становится очевидным, что, наряду с технической стороной вопроса, главная составляющая внедрения прогрессивных технологий – это люди. Если коллектив заинтересован в успешном осуществлении проекта, если сотрудники видят в использовании новой системы ощутимые для себя выгоды, если предварительно было проведено обучение персонала, то использование новой системы обеспечит ее последующую эффективность.

Таким образом, методы логистики могут быть применимы во многих сферах деяте-

льности предприятия. Для повышения его конкурентоспособности использование логистики целесообразно в различных функциональных направлениях, где, собственно, и формируются издержки производства.

#### IV. Выводы

1. Необходимость повышения конкурентной устойчивости предприятия обуславливает поиск и применение иных форм и методов снижения издержек производства.

2. Одним из них является внедрение в практику хозяйствования методов логистики, с помощью которых представляется возможным оптимизировать пути движения сырья и материалов, а также готовых изделий.

3. Сущность подходов к управлению производственно-логистическими процессами состоит в том, что предприятия и существующие цепи поставок должны рассматриваться не как изолированные элементы, самостоятельно планирующие объемы производственных потребностей, а должны изучаться комплексно, в тесной взаимосвязи друг с другом.

4. При внедрении в практическую деятельность субъектов хозяйствования логистических методов необходимо принимать во внимание “человеческий фактор”, т. е. сам персонал предприятия, его обучение, переподготовку, мотивацию.

#### Список использованной литературы

1. Бережливое производство и 6 сигм в логистике : рук. по оптимизации логистических процессов / Томас Голдсби, Роберт Мартиченко. – Минск : Гревцов Паблицер, 2009.
2. Логистика : учеб. пособ. / под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М. : Проспект, 2011.
3. Склад и логистика / под ред. А.В. Черновилова. – Минск, 2009.
4. Управление запасами в логистике: методы. Модели, информационные технологии : учебное пособие / М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров. – СПб. : Изд. дом “Бизнес-пресса”, 2006.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2013

#### Иванов Є.А. Використання логістичних методів для підвищення конкурентної стійкості підприємства

*У статті розглянуто питання підвищення конкурентної стійкості підприємства за рахунок використання методів логістики.*

**Ключові слова:** промислове підприємство, конкурентоспроможність, конкурентна стійкість, методи логістики, витрати виробництва.

#### Ivanov Je. Use of logistic methods for increase of competitive stability of the enterprise

*Questions of increase of competitive stability of the enterprise at the expense of use methods of logistics are considerate.*

*The transition of the economy to a predominantly market economy has necessitated a different understanding of the management of flow processes in manufacturing. This, above all, increased competition both in production and in the subsequent bringing it to consumers.*

*In mature international market for goods and services, there have been new trends in the competitive struggle for consumers. Now do not compete with each individual producer groups and different businesses, and created a system of industrial enterprises and logistics networks.*

*The essence of the approaches to the management of production and logistics processes is that businesses and existing supply chains are not seen as isolated elements, self- planning volume production needs, and studied comprehensively, in close relationship with each other.*

*The main causes of this situation can act both objective and subjective reasons. Improve the sustainability of competitive enterprises in both domestic and overseas markets with the utmost possible reduction of production and non-production costs. If we consider the approach to the management of logistics flows as part of the logistics optimization, its essence is to bring together some of the logistics process into a single system that can quickly and efficiently deliver the necessary goods to the right place at minimal cost.*

*But equally important in this process is the “human factor “, which is often a determining when introducing into practice various kinds of innovations.*

**Key words:** *enterprise, competitiveness, competitive stability, methods of logistics, costs of productions.*