

## К ВОПРОСУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Т. О. Минарченко,**

магистрант

*Гомельский филиал Учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси  
«Международный университет «МИТСО», г. Гомель*

Научный руководитель:

**Н. В. Немогай,**

кандидат технических наук, доцент

доцент кафедры инновационной экономики

*Гомельский филиал Учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси  
«Международный университет «МИТСО», г. Гомель*

Повышение эффективности отечественных предприятий в современных условиях достигается путем совершенствования маркетинго-логистических процессов. В маркетингово-логистических процессах между производителями и потребителями осуществляется достаточно большое число обменов, в том числе с привлечением промежуточных организаций, которые, взаимодействуя друг с другом, и обеспечивают доставку товаров и услуг на рынок. Комбинация (взаимодействие) этих организаций обобщенно называется цепочками поставок, цепочками спроса или цепочками стоимости (ценности) [1–3].

Для того чтобы конкурировать и быть конкурентоспособными на внутренних и внешних рынках, отечественные предприятия должны осуществлять эффективную маркетинго-логистическую деятельность, одним из важнейших элементов которой является управление цепочками поставок (Supply Chain Management – SCM). В научно-технических источниках широко представлена информация по использованию в логистической деятельности зарубежных предприятий концепции и модели SCM, предложенных авторами Д. Р. Сток и Д. М. Ламберт. Данными авторами концепция и модель SCM рассматривается как управление потоками продукции, информации и финансами, а также восемью бизнес-процессами между участниками цепочки поставок [1; 2]. Однако конкретных сведений и рекомендаций по практическому использованию данных технологий не приводится.

Маркетинго-логистическая деятельность, а также управление цепочками поставок (модель SCM) на ведущих отечественных предприятиях осуществляется в рамках функционирования сертифицированной системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям ИСО 9000:2008. Схема взаимодействующих процессов и процедур данной СМК включает в себя следующие элементы: менеджмент ресурсов; создание продукции; измерение, анализ и улучшение; ответственность руководства. Сертифицированная СМК позволяет частично реализовать следующие принципы, являющиеся основой стабильной работы предприятия: ориентация на потребителя; роль руководства; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к управлению; постоянное улучшение; метод принятия решения, основанный на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками. Существующие в зарубежной практике концепции и модели разработаны для стабильной рыночной экономики. Поэтому они не могут быть использованы для отечественных предприятий, которые функционируют в условиях нестабильного внешнего воздействия и мирового финансово-экономического кризиса. Отметим также, что сведений по элементам разработки и проектирования модели SCM и конкретного практического ее использования в зарубежной литературе практически не приводится. Поэтому целесообразно осуществить модифицирование (усовершенствование) существующей модели применительно к практике отечественных

предприятий. Крайне важно осуществить ее проектирование для практического использования.

Отметим, что под управлением логистикой нами понимается обобщенная функция, включающая в себя планирование, учет, контроль и анализ отклонений, принятие управленческих решений [4]. В свою очередь, контроллинг как важнейший элемент концепции SCM *объединяет учет, планирование, регулирование, информационную поддержку бизнес-процессов в единую самоорганизующуюся систему (табл. 1).*

**Таблица 1 – Функционал контроллинга**

Функция	Содержание
Планирование	Стратегическое, тактическое, оперативное планирование
Учет и расчет показателей функционирования (системы KPI)	Управленческий учет, формирование системы сбалансированных показателей, методы расчета KPI, нормирование показателей Управленческий учет, формирование системы сбалансированных показателей, методы расчета KPI, нормирование показателей
Сравнение стандартного и фактического значений показателей. Выработка управленческих решений	Оценка отклонений между планированием и фактическим состоянием бизнес-процессов. Анализ случаев отклонения от целевых показателей и выработка мероприятий по ликвидации узких мест
Составление отчетности	Генерирование отчетных форм для контроля и подготовки материалов для принятия управленческих решений

*При этом он нацелен на устранение узких мест в функционировании компании, на достижение положительных результатов бизнеса в аспектах корпоративной стратегии при использовании в качестве основного инструмента анализа и регулирования деятельности компании системы сбалансированных показателей ее эффективности (системы KPI). Роль контроллинга в концепции SCM состоит в создании определенных преимуществ в управлении логистической системой, как-то:*

- высокий уровень прозрачности деятельности, достигаемый посредством контроллинга, позволяет вовремя обнаруживать слабые места и будущие угрозы;
- реализуя функцию планирования, контроллинг гарантирует управление, ориентированное на выбранную стратегию развития логистической системы, благодаря чему поиск решений становится более обоснованным и быстрым;
- улучшение коммуникации, что ведет к более корректному информационному взаимодействию функциональных подразделений с центром управления;
- через контроллинг достигается улучшение управления персоналом посредством организации системы мотивации и стимулирования достижения целевых показателей развития логистической системы.

Реализацию процедуры построения и функционирования системы контроллинга в концепции SCM можно представить в виде последовательности следующих этапов [3].

*Первый этап контроллинга* заключается в выборе параметров оценки деятельности и выборе типов единиц измерения результатов деятельности.

Процесс (участник цепи поставок) управления имеет вход, т. е. определенную цель, в зависимости от уровня иерархии управления. Не всегда ясно, как узнать, что реализация целей, определенных в самом начале цикла управления, успешная. В самом деле, успех в одном аспекте деятельности может привести к неудаче в другом. Выбор параметров оценки деятельности, смысл которого – достижение этих целей, диктует тип единиц измерения результатов деятельности.

С этого этапа начинается контроллинг. Например, вас назначили ответственным за освоение новой продукции, и вы в первую очередь заинтересованы в том, чтобы она была высокого качества. В то же время работники бухгалтерии заинтересованы в снижении издержек производства, а экономисты – в повышении его эффективности. Каждый из участников производства прав со своей точки зрения, но может возникнуть ситуация, когда различные критерии сталкиваются и нужно выбирать наиболее важные из них. Такую ситуацию характеризуют, например, противоречия между сторонниками производства товаров или услуг высокого качества и сторонниками производства их по низкой цене (хотя высокое качество не всегда означает высокую стоимость). Как показывает опыт работы с персоналом, принимаемые контрольные цифры будут более напряженными, если привлечь сотрудников к определению их параметров.

*Второй этап*, который осуществляется параллельно с первым, – это получение информации по каналам обратной связи о промежуточном результате. Здесь нельзя ошибаться во времени получения информации и ее объеме.

Затем идет *этап сравнения* установленных параметров и норм с информацией о промежуточном результате. Искусство логистика заключается в умелом определении уровня рассогласования между заданными и фактическими значениями параметров: ведь от этого зависит подготовка материалов, необходимых для принятия решения по управлению, топ-менеджером. При этом могут усиливаться или ослабляться воздействия механизма мотивации работников, включаться или отключаться дополнительные корректирующие звенья (а соответственно, и ресурсы) или применяться сила власти.

Таким образом, контроллинг – это упорядоченный и непрерывный процесс обработки логистических данных, обеспечивающий снабжение информацией управленческий персонал (топ-менеджера) в целях обеспечения оптимального достижения целей логистической системы предприятия [3; 4].

В результате выполненных исследований применительно к ОАО «Гомельский завод «Коммунальник» предлагаются следующие мероприятия: 1) разработка модифицированной модели SCM; 2) проектирование модифицированной модели SCM.

Осуществлен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Использование предлагаемой модифицированной модели SCM позволяет также: оптимизировать главные функции управления предприятием на уровне планирования и оперативного управления; использовать возможности интернета в целях осуществления связи между торговыми партнерами и клиентами; использовать и соединять базы данных с другими системами.

#### **Список использованных источников**

1. Дыбская, В. В. Логистика : учебник / В. В. Дыбская [и др.]. – М. : Эксмо, 2011. – 944 с. – (Полный курс MBA).
2. Сергеев, В. И. Управление цепями поставок : учебник / В. И. Сергеев. – М. : Юрайт, 2014. – 479 с.
3. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок : учебник / под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М. : Проспект, 2014. – 216 с.
4. Немогай, Н. В. Логистика. Управление цепочками поставок : учеб. пособие. – Минск : Тетралит, 2013. – 224 с.