

# КАК ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШЕ ЗА ТЕ ЖЕ ДЕНЬГИ

**Марина Филипчик**

консультант

аудиторско-консалтинговой компании «АУДИТОРИЯ»

Логистика!? Что же такое логистика в нашем понимании. Для некоторых это еще одно новшество, одна из западных выдумок, которые только мешают поступательной и размеренной работе механизма, запущенного еще в годы СССР.

Для других же слово логистика созвучно с эффективной деятельностью. Эти другие смогли разглядеть возможности логистики в плане повышения конкурентоспособности фирмы. Им известно, что логистика - это эффективное управление материальными и связанными с ними финансовыми и информационными потоками в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя. Логистика охватывает и объединяет в единый процесс такие виды деятельности, как управление закупками и запасами, производство, информационный обмен, транспортировку, сбыт продукции.

В экономически развитых странах логистика давно стала неотъемлемым инструментом успешного бизнеса. Уже, по меньшей мере, двадцать лет ведущие зарубежные фирмы и транснациональные корпорации применяют различные логистические приемы в стратегическом планировании и текущем управлении основными сферами своей деятельности. Среди таковых находятся Coca-Cola, Procter & Gamble, IBM, Ford Motors, Toyota Motors, Volvo, Electrolux, Johnson & Johnson, General Motors, и список на этом не заканчивается. Опираясь на зарубежный опыт, можно сказать, что сокращение на 1% логистических издержек эквивалентно увеличению объема продаж фирмы почти на 10%.<sup>1</sup>

Логистика, став одним из направлений менеджмента фирмы, позволяет значительно снизить запасы продукции в снабжении, производстве и сбыте, и тем самым сократить издержки на хранение таковой, снизить себестоимость производства, ускорить оборачиваемость оборотного капитала, снизить расходы на доставку конечной продукции потребителю, сократить время движения продукции от источника сырья до потребителя и обеспечить наиболее полное удовлетворение последнего в качестве товара и сопутствующих услуг.

Многие отечественные предприятия на данный момент находятся в достаточно непростой ситуации, для них является актуальным поиск путей выхода из затянувшегося кризиса. Одним из таких путей и является построение логистических систем. Однако внедрение в практику ведения бизнеса логистических концепций на данном этапе является прерогативой предприятий с участием иностранного капитала. Подавляющее же число отечественных компаний пока с опаской и недоверием относится к таковым новшествам. Конечно же, есть руководители, которые рассматривают деятельность своей фирмы в перспективе и видят конкурентные преимущества, которые несет внедрение логистических систем.

Формирование и развитие логистических систем в Беларуси позволит устранить трудности ведения бизнеса с зарубежными партнерами, а также между предприятиями в рамках страны, ускорит интеграцию нашей страны в мировое экономическое и информационное пространство. И это не просто разговор о заоблачных высотах, за этими фразами стоит успешность и прибыльность затеянного вами предприятия. Только важен подход к внедрению концепций логистической системы. Внести некоторые изменения в организацию структуры предприятия, пересмотреть поставщиков – все это важно, но это будут только первые шаги на пути к определяемым нами «заоблачным высотам», это позволит лишь дотянуться, дотронуться до них и осознать их реальность и достижимость. Нужно начать, а дальше вы уже волей-неволей сами будете искать пути дальнейших преобразований.

Главное, что вы уже не будете первопроходцем, а это вселяет уверенность: в Беларуси уже разработаны проекты по логистике, некоторые из которых уже находятся на стадии внедрения. Так, на ПО «Беларуськалий» (г. Солигорск) разрабатывается и внедряется проект в части логистики и управления железнодорожным транспортом предприятия, разрабатывается проект по логистике сбыта для Целлюлозно-картонного комбината (г. Светлогорск). Данными проектами занимается «НИИЭВМсервис». Он же участвует в построении информационного хранилища данных о грузовых перевозках для Белорусской железной дороги.<sup>2</sup> Министерством транспорта и коммуникаций Беларуси сейчас проводится разработка проекта Программы по созданию логистической терминальной системы обслуживания грузовладельцев.<sup>3</sup> Также

<sup>1</sup> <http://www.mclog.ru/article04.shtml>

<sup>2</sup> <http://www.iba.by/niiserv/projects.html>

<sup>3</sup> [http://www.ib.by/version/ru/content/page\\_90.html](http://www.ib.by/version/ru/content/page_90.html)

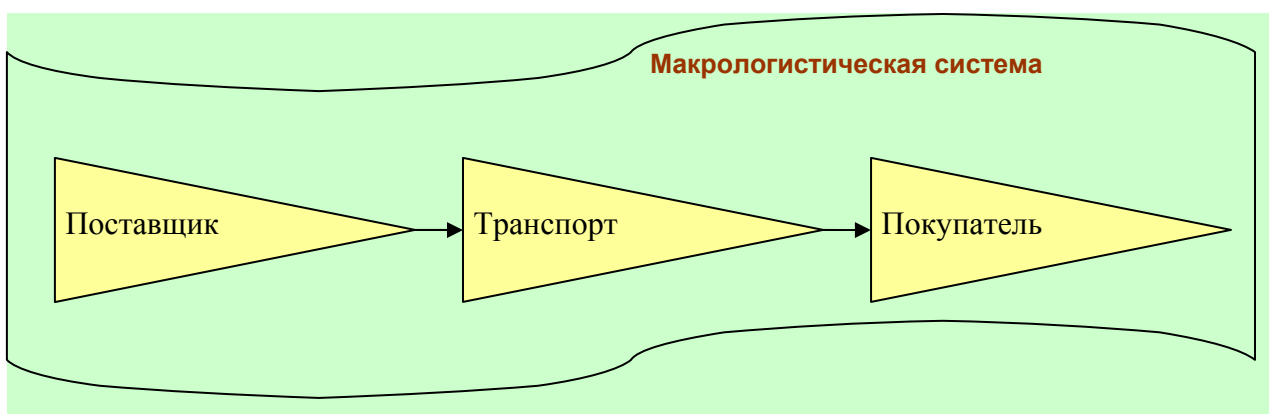
выдвигались и идеи по созданию сперва Координационного центра по логистике и в последующем – Белорусской Ассоциации по логистике.<sup>4</sup>

Мы часто говорим, что Беларусь находится на выгодном пересечении транспортных магистралей, что Беларусь может стать довольно таки крупным центром международного перемещения товаров. «Может», но все никак не соберется и не использует свои географические преимущества. Может следует заняться этим, и снова слово «может». Задумайтесь об этом. А пока не помешало бы поближе познакомиться с принципами логистики.

### **ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ**

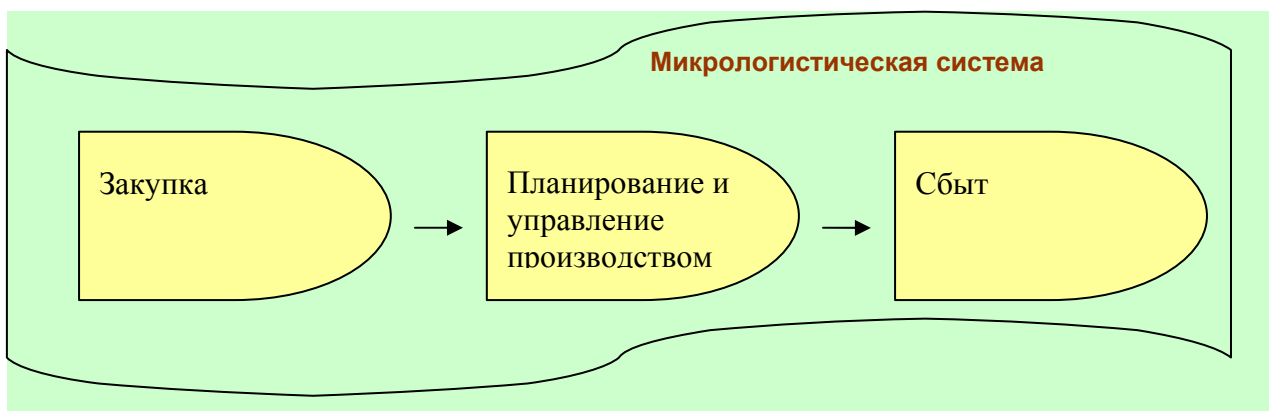
Итак, логистика ставит и решает задачу построения согласованных и гармоничных логистических систем. Охарактеризуем особенности таковых в разрезе каждого из свойств, присущих любой системе.

Во-первых, логистическая система представляет собой целостную структуру элементов, взаимодействующих друг с другом. В зависимости от уровня системы выделяют макрологистические (рис. 1) и микрологистические системы (рис. 2). На макро уровне элементами системы могут быть сами предприятия и организации промышленности, посреднические, торговые и транспортные компании, расположенные в разных регионах страны или в разных странах. В случае расположения элементов системы в разных странах необходимо преодолевать трудности в различии правовых и экономических отношений по таким аспектам, как, например, условия поставки товара, особенности транспортного законодательства. Микрологистические системы являются подсистемами (элементами) макрологистических систем.



**Рис.1 Макрологистическая система**

Сами же микрологистические системы можно представить в виде следующих основных элементов: закупка, планирование и управление производством, сбыт.



**Рис. 2 Микрологистическая система**

<sup>4</sup> <http://www.cci.by/Ru/Chamber/NewsReview/2002/RoundTableBelavto.html>

Во-вторых, между элементами логистической системы имеются связи, которые в свою очередь определяют качества взаимодействия этих элементов. В макрологистических системах связи между элементами имеют договорную основу. В микрологистических системах элементы связаны внутривнутрипроизводственными отношениями.

В-третьих, логистическая система имеет свою организацию, связи между ее элементами упорядочены определенным образом.

И, в-четвертых, логистическая система действует как единое целое, объединяя работу своих элементов для достижения наилучшего результата. Это проявляется в способности поставить нужный товар, в нужное место, в нужное время, необходимого качества и количества, с минимальными затратами, то есть в способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, таким как изменения спроса на товар или услугу, изменение требований к продукции со стороны контролирующих органов, появление новых конкурентов на определенном сегменте рынка и ко многим другим изменениям.

### **ОБЛАСТИ ЛОГИСТИКИ (УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ)**

После знакомства с основными моментами логистических систем невольно возникает вопрос об управлении таковыми. Здесь необходимо учитывать тот факт, что каждый элемент, участок такой системы требует особого подхода в силу присущей ему специфики. На основании таких особенностей выделяют пять областей логистики, которые и осуществляют управление элементами системы:

- Закупочная логистика;
- Производственная логистика;
- Распределительная логистика;
- Транспортная логистика;
- Информационная логистика.

Для внесения большей ясности рассмотрим ту самую специфику областей логистики. Итак, во-первых, обратим внимание на закупочную логистику. Именно на этой стадии, в период принятия решений по обеспечению предприятия сырьем и материалами, фирма начинает формировать себестоимость будущей продукции, она вбивает свои своего будущего «олимпа». Как прочно будет это так сказать сооружение, зависит от подхода к разрешению этого вопроса – вопроса выбора партнеров по поставке необходимых материалов, т. е. поставщиков, и вопроса определения и согласования условий работы с такими партнерами. В зависимости от планируемых объемов производства руководители фирмы решают: будет ли заниматься вопросами поставки отдельное лицо или же необходимо создавать отдел, задачи которого будут именно данной направленности. Однако, следуя логистическому мышлению (а такое определяет успех предприятия) необходимо создать условия, при которых отдел закупок не был обособленной организацией, а действовал согласно принятой стратегией управления материальным потоком (схема сквозного материального потока представлена на рисунке 3). Понятие материального потока понадобится нам в дальнейшем, поэтому следует дать несколько ориентиров для закрепления такового в нашем сознании. Существует несколько условий, которые определяют принадлежность перемещаемых материальных благ сквозному материальному потоку. Основными такими условиями являются:

- наименование и тип перемещаемых материальных ресурсов;
- определенное их количество;
- поставщик ресурсов;
- место хранения ресурсов, подлежащих перемещению;
- место, куда должны быть они доставлены;
- сроки доставки.

## Сквозной материальный поток

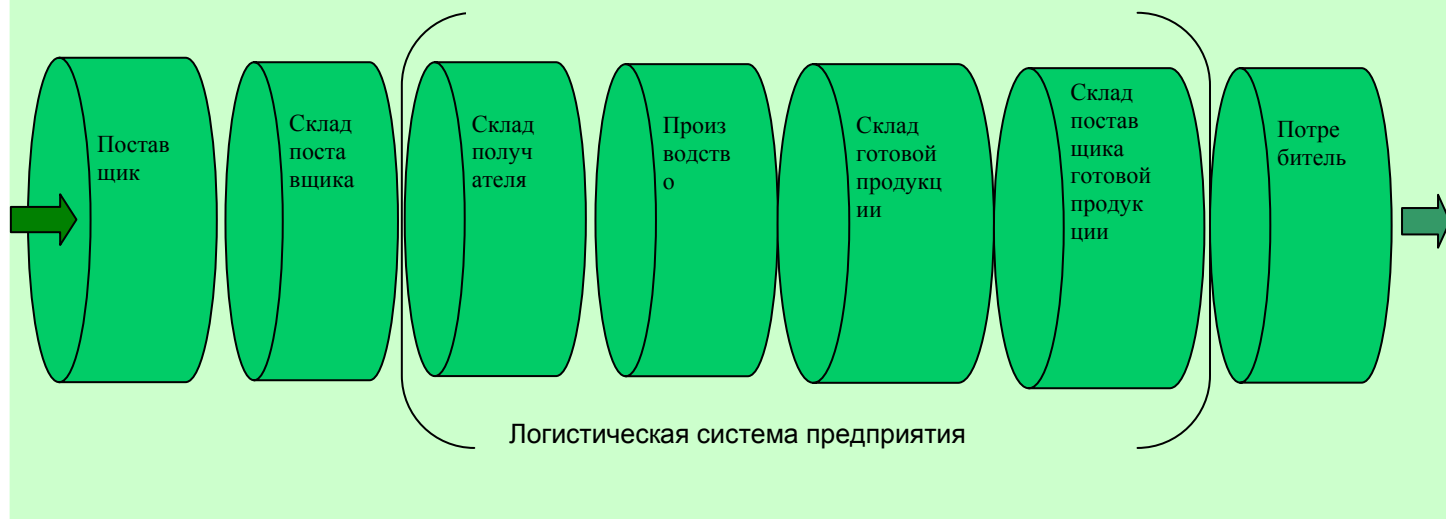


Рис. 3 Сквозной материальный поток

Следующей идет производственная логистика. Здесь основной упор делается на организацию движения материального потока внутри предприятия. Оптимизация управления по данной специфике лежит в выборе структуры предприятия, ее иерархичности. На данном же этапе решается вопрос затрат на обслуживание движения материалов от первично полученного сырья до результата (продукции), на достижение которого и было направлено создание самого предприятия. Продолжая тему воздвижения нашего «олимпа», здесь мы решаем вопрос наиболее удобной и комфортной планировки. Эта сфера – производственная логистика – тесно соприкасается со сферами закупок материалов и распределения готовой продукции.

Не перестаем следить за движением материального потока и переходим к распределительной логистике, элементу системы по доведению произведенной продукции до потребителя. Данной задачей может заниматься как сам производитель, так и организации, осуществляющие торгово-посредническую деятельность. На этом этапе мы уже определяем: делегировать ли решение вопроса обстановки полюбившегося нам «олимпа» сторонней организации или у нас хватит средств и квалификации для самостоятельного создания дизайнерского проекта и воплощения его в жизнь на высоком уровне. Необходимо также учитывать, что в сферу внимания данной области логистики материальный поток еще попадает, находясь под влиянием структур производственной логистики. Как пояснение можно указать на принятие решений по характеру тары и упаковки, размеру производимой партии, а также по сроку, к которому необходимо закончить изготовление данной партии. Для решения этих вопросов необходимо сотрудничество производственной и распределительной структур.

Следующие области логистической системы сопровождают материальный поток от первичного источника сырья до конечного потребителя. Будем следовать указанной ранее иерархии логистических областей и начнем с транспортной логистики. В рамках данной сферы мы определяем принадлежность и загруженность вовлекаемых транспортных средств на различных стадиях движения материального потока - мы отвечаем на вопросы: чей транспорт, что и как часто мы перевозим, используя его. Также нам необходимо установить наиболее оптимальные пути сообщения, что обеспечит оперативную и минимальную по издержкам доставку. Не следует также забывать, что вопрос транспортировки влияет и на выбор поставщика, и на выбор рынков сбыта нашей продукции, следовательно, и на выбор торгово-посреднической организации.

И, наконец, последний, но, тем не менее, важный элемент – информационная логистика. Ведь от организации движения информационных потоков зависит результат движения материального потока. Данная сфера логистики рассматривает организацию информационного потока как внутри предприятия, так и обмен информацией между различными участниками логистической системы, которые могут находиться на значительных расстояниях друг от друга (как в рамках одной страны, так и в разных странах). На этом этапе предприятие должно определить характеристики и основные требования, предъявляемые к информационным системам, и выбрать наиболее подходящие информационные технологии. Сейчас довольно активно развиваются межгосударственные макрологистические системы, и для их успешного функционирования не последнюю роль играет информационная логистика.

Что касается данной области логистики, то следует сказать, что правительство Беларуси утвердило государственную программу информатизации Республики на 2003-2005 года и на перспективу до 2010 года «Электронная Беларусь». Основная цель данной программы – это «формирование в стране единого информационного пространства как одного из этапов перехода к информационному обществу, обеспечивающего создание условий для повышения эффективности

функционирования экономики, государственного и местного управления, обеспечения прав на свободный поиск, передачу, распространение информации о состоянии экономического и социального развития общества». Одним из направлений этой программы является развитие процессов обмена информацией в реальном секторе экономики, включая создание системы электронной торговли и логистики.<sup>5</sup>

Итак, мы вкратце рассмотрели пять областей логистики: закупочную, производственную, распределительную, транспортную и информационную логистику. Ни одну из них нельзя отделять от другой, так как определенные элементы каждой из них определяются на основе элементов другой. Мы посмотрели насколько популярны принципы логистики за рубежом, какой результат может дать и приносит использование концепций логистики. На данном этапе в Беларуси сделаны еще небольшие шаги в сторону использования такого инструмента в практике ведения бизнеса. Но как видно, строятся планы, реализуются проекты по внедрению логистических систем в белорусскую экономику. И не следует ждать, пока изживет себя старая система, старая практика ведения дел. Необходимо уже сейчас адаптировать принципы и концепции логистики на своем предприятии, иначе можно отстать от поезда прогресса, где успех и процветание являются всегдашними пассажирами.

---

<sup>5</sup> <http://www.embassybel.ru/index.php?action=showpress&new=2287>