

УДК 338.24

## Логистический менеджмент на предприятиях производственной сферы региона

© 2013 г. Д.В. Стаханов, М.Н. Мечикова, Н.А. Новиков\*

Период восстановительного роста и посткризисного развития российской промышленности предполагает осуществление скоординированных действий на федеральном уровне и адекватную перестройку производственной сферы в регионах.

Современное промышленное производство – это сложный механизм, включающий в себя как собственно производственно-технологические подразделения, осуществляющие производство полуфабрикатов, деталей, компонентов, сборочных единиц из исходного сырья и материалов, а затем сборку готовой продукции из этих элементов, так и большое количество вспомогательных подразделений, которые зачастую объединены централизованной системой менеджмента и единым понятием «инфраструктура» предприятия. Иногда эта структура состоит из отдельных производственных подразделений и дочерних фирм, располагающихся в разных городах, регионах. Все это значительно усложняет проблему формирования эффективных логистических систем и логистического менеджмента, так как дополнительно возникают задачи транспортировки готовой продукции на значительные расстояния, вопросы создания промежуточных запасов и т. п.

Расширение структурно-функциональных связей в развитии логистических систем в промышленности на макро- и мезоуровнях, а также усиление взаимодействия власти и бизнеса обеспечит более эффективное решение задач транспортной и складской логистики на отдельно взятой территории.

В связи с этим актуальность исследования, направленного на изучение теоретико-методологических аспектов логистического менеджмента и формирования практических предложений по совершенствованию логистических систем на предприятиях производственной сферы, существенно возрастает.

\* Стаханов Д.В. – д-р экон. наук, проф. каф. менеджмента Таганрогского государственного педагогического института им. А.П. Чехова (ТГПИ).

Мечикова М.Н. – канд. экон. наук, ст. преп. каф. менеджмента Таганрогского государственного педагогического института им. А.П. Чехова (ТГПИ).

Новиков Н.А. – канд. филос. наук, доц. каф. менеджмента Таганрогского государственного педагогического института им. А.П. Чехова (ТГПИ).

Логистическая концепция управления в прикладном аспекте может рассматриваться как одно из направлений управленческой деятельности в любой отрасли, в том числе и в производственной сфере региона. Следует отметить, что она включает в себя:

- ситуационный анализ, т. е. оценку состояния дел в логистике производственной сферы;
- целеполагание, т. е. определение направления развития логистики производственной сферы;
- стратегическое планирование, т. е. составление плана, достижение поставленных целей;
- организацию, т. е. обеспечение выполнения принятых планов в области логистики производственной сферы;
- контроль, т. е. проверку достигнутых результатов и принятие оперативных мер по устранению выявленных отклонений от планов логистики.

Наиболее полно место логистики в процессе управления определили ученые СПбГЭУ, по мнению которых: «Место логистики в процессе управления можно охарактеризовать следующим образом:

- повышение научно-экономической обоснованности программ и нормативов;
- объективное и всестороннее исследование выполнения программ и соблюдения нормативов;
- определение степени оптимальности использования материальных, финансовых, трудовых, информационных и других ресурсов (отдельно и в совокупности, то есть оценка ресурсного потенциала);
- содействие оптимальности управленческих решений» [1].

Динамика взаимосвязей логистики и управления выражается в следующем:

- логистика – это наука и практика управления экономическими потоками;
- логистика – это подсистема общей системы управления предприятием;
- логистика – это организация движения экономических потоков в различных хозяйственных системах (локальных, региональных, национальных, международных, глобальных);
- логистика – это универсальный инструментальный решения сложных экономических задач, возникающих в процессе управления сложными системами и т. д.

Исходя из вышеизложенного, можно считать, что логистическое управление на предприятиях производственной сферы представляет собой синтез основных управленческих функций, направленных

на планирование, организацию, контроль и регулирование экономических процессов для достижения общесистемных целей (производство и сбыт готовой продукции) с наименьшими затратами.

В данном определении подразумеваются:

1. Наличие на предприятиях производственной сферы инструментов *стратегического логистического планирования*.

2. Базовыми идеями стратегического логистического планирования являются:

а) управление экономическими потоками с учетом наиболее эффективного использования ресурсов системы;

б) оптимальная организация движения экономических потоков, способствующая наиболее полной реализации целей системы;

в) рационализация экономических потоков с учетом постоянно меняющейся конъюнктуры рынка.

3. Создание стратегических подразделений бизнеса в рамках корпорации для наиболее эффективного использования ограниченных ресурсов.

4. Определение основных направлений роста компании в области логистики:

а) интенсивный рост, т. е. поиск возможностей оптимизации и рационализации использования ресурсов, имеющихся в распоряжении компании;

б) интегрированный рост, предполагающий поиск ресурсов и новых каналов товародвижения для удовлетворения постоянно растущих потребностей компании;

в) диверсификационный рост, т. е. поиск новых направлений использования ресурсов для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

5. Исследование логистической среды предприятия, включая:

а) исследование макрологистической среды (демографической, экономической, технологической, правовой, политической, социальной, культурной);

б) исследование микрологистической среды (поставщики, потребители, конкуренты, каналы распределения и т. д.);

в) исследование внутренней среды предприятия, направленное на выявление факторов, возникающих в процессе взаимодействия структурных подразделений предприятия и влияющих на его логистику.

6. Логистический анализ, логистический контроль и логистический аудит как функции логистического управления экономическими потоками в хозяйственных системах.

Среди конкурентных преимуществ промышленного сектора экономики региона особое место занимает накопленный производственный потенциал. Хозяйственный комплекс региона характеризуется определенной степенью интеграции и взаимозависимости рынков. С одной стороны, это обеспечивает необходимую устойчивость логистических контактов предприятий, смежных по технологической цепочке, и представляет определенные гарантии сбыта про-

изводимой продукции. Однако, с другой стороны, ориентация преимущественно на внутрирегиональную торговлю объективно ведет к консервации сложившихся производственных схем, снижению требований к качеству продукции и утрате ее конкурентоспособности на общероссийском и мировом рынках.

Исследуя процесс управления логистикой на предприятиях производственной сферы региона, необходимо отметить, что исходной функцией является функция закупок товарно-материальных ценностей, которую нередко представляют как закупочную логистику. Среди отечественных ученых и предпринимателей данная функция чаще всего определяется как материально-техническое обеспечение производства сырьем, материалами, комплектующими изделиями, начиная от определения спроса и заканчивая контролем за их использованием. Что касается закупочной логистики, то: «Стандартное определение общих целей функции закупок таково, что компания должна получать необходимое по качеству и количеству сырье в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене» [2]. Детализация этих целей включает:

1. Обеспечение непрерывного потока сырья, поставок комплектующих и предоставление услуг, необходимых для работы компании.

2. Сведение инвестиций, связанных с запасами, а также расходов по управлению запасами к минимуму.

3. Обеспечение гарантированно высокого качества товаров и услуг за счет высококачественных закупок.

4. Поиск или развитие компетентных поставщиков.

5. Максимально возможное приобретение стандартных товаров и услуг.

6. Улучшение конкурентоспособности фирмы в глазах реальных и потенциальных поставщиков.

7. Достижение гармоничных, продуктивных рабочих отношений со всеми функциональными подразделениями фирмы.

8. Организация снабжения производства при наименьших административных расходах.

По мере углубления специализации на производстве определенных видов товаров и услуг все чаще компании переходят от натурализации производства (стремление производить все виды исходных материалов и комплектующих) к узкой специализации, построенной на взаимодействии с широким кругом поставщиков и субподрядчиков. Это позволяет сократить количество непрофильных производств, снизить затраты на обеспечение производства материально-техническими ресурсами, повысить оборачиваемость средств предприятия и в целом эффективность производства.

Потенциальные потери при этом выражаются в том, что снижается гибкость реакции службы закупок на изменение производственных потребностей.

Логистическая функция сбыта, которую нередко называют физическим распределением товаров, включает практически все мероприятия, связанные с продвижением товаров и услуг на рынок. Среди ученых и хозяйственных практиков данная логистическая функция получила название «распределительная логистика» или «сбытовая логистика». В процессе реализации данной логистической функции на предприятиях производственной сферы региона выполняются следующие основные операции:

1. Разработка системы продвижения товаров и услуг на рынок, включая ряд таких маркетинговых функций, как реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью и персональные продажи.

2. Развитие эффективных рыночных коммуникаций, предполагающих наличие таких элементов, как: отправитель, кодирование, сообщение, средства информации, расшифровка, получатель, ответная реакция, обратная связь и помехи.

3. Выбор каналов распределения и формирование на их основе логистических цепей и систем.

4. Определение форм товародвижения и выбор способов организации физического распределения товаров и услуг.

5. Расчет бюджета распределительной логистики на основе четырех известных методов его составления для продвижения товаров и услуг на рынок:

- а) исходя из возможностей компании;
- б) в виде % от продаж;
- в) исходя из соответствующего уровня затрат конкурентов;
- г) исходя из целей и задач компании.

Процесс реализации управленческих решений в области логистики производственной сферы региона опирается на совокупность методов и приемов, используемых в разнообразных управленческих системах. При этом могут быть применены следующие модели принятия решений:

1. *Модели компромиссов*, описывающие способы взвешивания и оценки замен в средствах и целях логистики.

2. *Многомерные, одно- и многоцелевые модели принятия решений*, с помощью которых могут быть получены оценки и проведены расчеты для осуществления выбора между сложными вариантами логистических систем.

3. *Оптимизационные модели*, воплощающие концепцию логистической системы в целом, для достижения локальных оптимумов подсистем или звеньев логистических цепей.

4. *Оценочные модели*, с помощью которых версии и информация объединяются в глобальное или составное решение в области организации логистики.

5. *Познавательные модели*, которые описывают, как можно проверить истинность принятых и реализуемых решений по управлению логистикой.

6. *Диагностические модели*, устанавливающие методы систематического поиска в случае нарушения нормальной работы логистической системы.

Что касается практики осуществления логистического менеджмента на территории Ростовской области, то важно отметить следующие моменты.

Ростовская область является «воротами» России в страны Черноморского и Прикаспийского бассейнов, она обладает развитой транспортной инфраструктурой, представленной железнодорожными и автомобильными магистралями федерального значения, морскими и речными портами, международным аэропортом в г. Ростове-на-Дону.

Транспортная инфраструктура области входит составной частью в транспортные коридоры – Критский (№ 7) и трансконтинентальный «Север-Юг». Ростовскую область пересекают:

- автомагистраль «Дон»;
- железнодорожный путь Москва – Ростов – Кавказ;
- судоходный путь по реке из центра России в Черное и Средиземное моря;
- воздушный коридор Санкт-Петербург – Москва – Кавказский регион.

Сегодня по территории области проходит 796 городских маршрутов, 316 внутрирайонных, более 500 междугородних и пригородных регулярных пассажирских маршрутов и около 150 межобластных маршрутов, соединяющих все муниципальные образования области общей протяженностью более 80 тыс. км. Автовокзалы и автостанции области объединены в единую сеть.

Приоритетным направлением в 2012 г. являлось обновление подвижного состава, что позволило ускорить развитие транспортной инфраструктуры, значительно улучшить финансово-экономическое состояние транспортных предприятий, увеличить налоговые поступления в бюджеты всех уровней, а также повысить качество транспортного обслуживания жителей муниципальных образований.

На территории Ростовской области расположено семь портов. Грузы, переваливаемые портами Ростовской области, перевозятся судами смешанного «река-море» плавания в страны Черноморского, Азовского и Балтийского морей. Таганрогский, Ростовский и Азовский порты работают в режиме круглогодичной навигации. Морские и речные порты Ростовской области могут обслуживать суда «река-море» грузоподъемностью до 5 тыс. т, район плавания которых простирается до Гибралтара. Через пролив Босфор обеспечен доступ к странам Средиземноморья и Западной Европы, а по рекам Дунай и Рейн – к Придунайским странам.

В области складского хозяйства ситуация обстоит несколько хуже. Несмотря на то что Ростов-на-Дону – единственный город в Южном федеральном округе (ЮФО), где представлены складские комплексы классов «А» и «В», ситуация в области складского хозяйства ухудшается. За последние четыре года в Ростовской области не возведено ничего из объектов логистики и, скорее всего, не будет, т. к. практически все крупные проекты были надолго закон-

сервированы из-за снижения доходности и сроков окупаемости бизнеса [3].

В Ростовской области в 2008 г. было заявлено строительство большого количества логистических комплексов, но с началом экономического кризиса строительство многих из них было «заморожено» (таблица).

Что касается показателей производства промышленных предприятий Ростовской области, то за одиннадцать месяцев 2012 г. промышленное производство выросло на 8,0 % (в РФ – на 2,7 %) за счет опережающего развития обрабатывающих производств, и в первую очередь динамичного развития химического производства, металлургии, производства транспортных средств, электронного и оптического оборудования.

Добыча полезных ископаемых увеличилась на 3,8 % к уровню января-ноября 2011 г. (в России на 1,2 %) в результате роста добычи угля (на 8,2 %), прочих полезных ископаемых (на 8,4 %) и угольного концентрата (на 0,8 %). Нарастивание объемов добычи угля отмечалось на шахтах «Дальняя», «Ростовская», «Антрацит», «Алмазная», ООО «Шахтоуправление «Садкинское». Больше, чем в 2011 г., добыто гальки, гравия, щебня в ОАО «Каскад», ОАО «Карбонат», ОАО ПНК «Сулинский щебзавод», ООО

«Донской камень», малыми предприятиями и др. Также отмечено увеличение добычи природного песка в ЗАО «Донтрансгидромеханизация» и на всех малых предприятиях. Предприятиями этого вида деятельности отгружено с начала 2012 г. продукции собственного производства на 17,3 млрд руб., что в действующих ценах на 8,2 % больше, чем в аналогичном периоде 2011 г. [3].

Сравнительная структура валового регионального продукта в Ростовской области и валового внутреннего продукта в Российской Федерации в 2011 г. представлена на рисунке [3].

Данная информация позволяет сделать выводы об эффективном функционировании производственной сферы в области и осуществлении адекватного



Сравнительная структура валового регионального продукта в Ростовской области и валового внутреннего продукта в Российской Федерации в 2011 г., %

Строительство логистических комплексов в Ростовской области за последние 5 лет				
Название, расположение	Площадь, м <sup>2</sup>	Класс	Заявленная готовность, год	Состояние строительства на период 2011 – 2012 гг.
Megalogix	200 000	A	2009	I очередь – 100 000 м <sup>2</sup> – сдана. Строительство II очереди приостановлено, пока не будут сданы полностью площади I очереди
Hermitage Construction, трасса М-4, район ТРЦ «Мега», ул. Ленина г. Аксая	110 000	A	2009	Строительство законсервировано
MLP «Международное логистическое партнерство», Франция	100 000	A	Не определено инвестором	Строительство законсервировано
«Евразия логистик»	300 000 – 450 000	A	2010	Строительство законсервировано
ИммоРосИндастри (логопарк), с. Самарское	350 000	н/д	2011	Строительство законсервировано
Taller Capital (логопарк), трасса М-4, район г. Шахты	н/д	н/д	Не определено инвестором	Строительство законсервировано
Санна-Литер, 14-й км трассы М-4	38 000	A	2009	Строительство законсервировано
XXI век, ЭЖМ	10 000	B	2009	Строительство законсервировано
Южная логистическая компания, ЭЖМ	17 000	B	Не определено инвестором	Строительство законсервировано
Британская компания London & Regional Properties (L&RP)	30 000	A	2011 г.	Не достроено
Компания «Дарус»	5 000	B	2010 г.	Не достроено
Промышленный союз «Новое содружество»	100 000	A	2009 г.	Не достроено
ООО «Мегамаркет»	34 000	B	2012 г.	Не достроено
ГК «Литер»	46 100	A	2010 г.	Не достроено

логистического менеджмента по Ростовской области в целом.

Но, несмотря на общую позитивную динамику, многие отдельные предприятия области испытывают затруднения, причиной которых часто выступают не чисто производственные, а в большей степени сбытово-логистические проблемы.

В частности, администрацией Таганрога реализуются меры по стабилизации финансового состояния градообразующих предприятий, разработаны планы мероприятий по выводу предприятий на безубыточный уровень деятельности [4].

Практика выполнения логистических проектов для российских торговых компаний, планирующих расширение бизнеса за счет увеличения объемов производства и товарооборота, показывает, что руководство компаний чаще всего подходит к вопросу обоснования возможности реализации разработанных планов весьма поверхностно, а именно:

- без глубокого анализа существующих параметров товарных потоков и их географии;
- без изучения и планирования транспортной составляющей;
- без должной оценки имеющихся складских мощностей;
- без изучения сложившейся технологии работы с товарами;
- без разработки комплекса мер, позволяющих решать задачи по оптимизации складских и транспортных процессов;
- без совершенствования имеющихся ресурсов, операций и управления процессами.

Такой подход обусловлен недостаточностью знаний по логистике у руководителей компаний. По этой же причине зачастую игнорируются конкретные предложения своих специалистов по логистике. В итоге формируется стратегия (концепция) развития компании, не подкрепленная разработкой обеспечивающих мероприятий в сфере логистики, финансов и других областях, которые требуют создания механизма ее реализации. Такая «стратегия» становится только декларацией с соответствующим результатом.

Логистическая стратегия должна разрабатываться на основе общей концепции развития компании, принимая во внимание направленность развития бизнеса (увеличение товарооборота, расширение географии продаж и т. п.) и рассчитывая потребности в транспортном обеспечении и складской обработке планируемых объемов. Строительство складов является достаточно дорогим делом, поэтому необходимо рассматривать различные варианты и определять временные периоды и порядок затрат, которые возникнут при обработке планируемых товарных объемов на ближайшую и дальнюю перспективу.

Для того чтобы приступить к формированию логистической стратегии, необходимо ясное понимание: какие существуют товарные потоки и какими складскими мощностями компания располагает; на каких участках имеются сложности и т. д. Все это

выясняют при проведении логистического аудита. По завершении аудита в итоговом отчете формулируют выводы по результатам данной работы и дают рекомендации, что необходимо сделать, чтобы улучшить ситуацию.

Как правило, это касается не только самих изучаемых складских и транспортных операций, но и системы управления товародвижением. Обычно проводят отдельный аудит управления товародвижением, по результатам которого видно, насколько соответствует организационная структура и действующая система управления стоящим перед компанией задачам.

Основные задачи, которые необходимо решить для ведения успешного бизнеса, включают:

1. Формирование корпоративного стандарта управления.
2. Разработку логистической стратегии организации поставок, складских операций и связанных с ними других операций, являющихся составной частью общей стратегии компании.
3. Формирование и постоянное совершенствование логистической цепочки движения товароматериальных ценностей в рамках выполнения стоящих задач с учетом перспектив развития деятельности компании.
4. Постоянный поиск путей оптимизации бизнес-процессов при продвижении товаров и минимизацию расходов при транспортировке и складских операциях. Выявление скрытых резервов компании.
5. Формирование логистического менеджмента.
6. Использование современных технологий, программных продуктов и соответствующего оборудования.

Правильно выбранная цель и разработанный план мероприятий – это только половина успеха. Важно для увеличения эффективности в реализации проекта добиться отклика среди сотрудников компании к происходящим изменениям, особенно у руководителей всех уровней.

В качестве теоретико-методологических принципов формирования логистической концепции управления на предприятиях производственной сферы региона можно использовать основные направления глобализации логистики, сформулированные еще в 1997 г. президентом Совета логистического менеджмента Дэвидом Тарром (США) [5]. Эти направления включают:

- необходимость увеличения объема продаж за счет освоения новых рынков, в частности за рубежом, что неизбежно требует продуманных логистических стратегий и решений по качеству продукции (сервиса);
- снижение логистических издержек и улучшение сервиса;
- наличие международных логистических посредников с развитой глобальной инфраструктурой, включая технические средства и информационные технологии, обеспечивающие достижение стратегических логистических решений транснациональных корпораций;

– развитие компаний с действительно широким международным разделением труда, подкрепленным самыми современными информационно-компьютерными технологиями и системами, являющимися основой экстенсивной функциональной интеграции между партнерами в глобальных логистических цепях;

– дальнейшее развитие процессов международной торговли, дерегулирование транспорта, уменьшение экологической нагрузки и внедрение инноваций в инфраструктуру глобальных логистических сетей.

Данные положения практически в полной мере применимы к развитию современной региональной логистической стратегии в промышленности. В случае перенесения их на уровень современного российского региона можно сделать следующие выводы, сводящиеся к необходимости:

– снижения логистических издержек, с учетом постоянного повышения качества логистического сервиса;

– постоянного освоения новых рынков, для расширения масштабов и повышения эффективности производства;

– развития логистической инфраструктуры производственной сферы региона, сопряженной с логистической инфраструктурой других регионов;

– создания логистической системы производственной сферы региона, подкрепленной самыми современными информационными технологиями.

#### Библиографический список

1. Новиков О.А., Уваров С.А. Коммерческая логистика: Учеб. пос. – СПб.: СПбУЭФ, 2005. – 110 с.

2. Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. – СПб.: Полигон, 2009. – 768 с.

3. Официальный портал Правительства Ростовской области. URL: <http://www.donland.ru>. Дата обращения: 12.01.2013.

4. Официальный сайт г. Таганрога. URL: <http://www.tagancity.ru>. Дата обращения: 27.01.2013.

5. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. – М.: ФилинЪ, 1997. – 722 с.

УДК 338.13.514

## Комплексный подход к оценке конкурентной устойчивости предприятий в отраслевой экономике

© 2013 г. Л.М. Пуяткина, С.В. Шароватов\*

В условиях экономической политики государства, направленной на масштабную модернизацию промышленного производства, на фоне кризисных процессов в мировой экономике обостряется проблема устойчивости предприятий как важнейшего фактора их адаптации к внешним экономическим условиям. В связи с этим современные разработки теории и практики оценки и повышения устойчивости социально-экономических систем становятся особо актуальными и перспективными в современном мире [1].

Категория «устойчивость» происходит от латинского слова «*stabilis*» и означает возможность объекта сохранять свое состояние или поддерживать это

состояние с учетом изменения внешних и внутренних обстоятельств.

Понятие «стабильность предприятия» становится в определенном смысле синонимом понятию «устойчивость предприятия» и определяет его способность достаточно быстро и эффективно адаптироваться к конкурентной среде, а также возможностям и условиям развития макроэкономической сферы.

Теоретический фундамент теории устойчивости систем был разработан отечественными учеными А.М. Ляпуновым и А.А. Марковым применительно к механическим объектам. При этом необходимо отметить, что прямой аналогии между понятиями «устойчивость предприятия» и «устойчивость механических систем» практически не существует, хотя они имеют одинаковую природу. Основой устойчивости механических систем является сохранность их свойств при различных возмущениях, а устойчивость социально-экономических систем с позиции относительной стабильности важнейших показате-

\* Пуяткина Л.М. – д-р экон. наук., проф., каф. «Производственный менеджмент», «МАТИ» – РГТУ имени К.Э. Циолковского.

Шароватов С.В. – аспирант кафедры «Производственный менеджмент», «МАТИ» – РГТУ имени К.Э. Циолковского.