

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Иванов Е.А., к.э.н., доцент

Скрипко К.Р.

*УО ФПБ «Международный университет «МИТСО», г.Минск*

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

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

**Аннотация:** Рассматриваются вопросы повышения конкурентной устойчивости предприятия за счет использования методов логистики

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

Переход экономики к преимущественно рыночным отношениям обусловил необходимость иного понимания управления потоковыми процессами в производстве. Появились новые факторы внешней среды, которые оказывают 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, сис-

темное и комплексное рассмотрение которых может принести положительные результаты и вылиться в синергетический эффект.

Значительное внимание изучению теоретических и практических аспектов проблемы логистики уделялось со стороны таких ученых-экономистов как Л.Г. Бродецкий, Б.А. Аникин, 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.

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

Логистика, как понятие, достаточно новое в экономике. Вместе с тем, это понятие 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, в существующие цепочки поставок порой именуется как выстроенные логистические системы. Зачастую все традиционные виды деятельности по осуществлению 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, субподрядные организации, перевозчики.

Основными причинами возникновения подобной ситуации могут выступать как объективные, так и субъективные причины. Субъективными причинами являются, прежде всего, недостаточно 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, так и на 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 вос-

требованность 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, еще не произведя сам товар, в его цене 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 отдельных 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 во-

обще 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 отразится 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 как со стороны рядовых грузчиков так и управленческого персонала фирмы. Данная позиция сотрудников выражалась в нежелании предоставлять исходные материалы и сведения разработчикам автоматизированных систем, несоблюдением правил работы с системой, под надуманными предлогами неучастием в опытной эксплуатации системы, нелестными отзывами 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 вне-

дрение 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 – нежеланию 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, из-за разнообразия ее форм использования, более сложная 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, которая выражается в упоминании фамилии сотрудника на общем собрании коллектива, награждении его «Почетной грамотой», размещением 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.

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

### Список использованной литературы

1. Логистика: учебно-методическое пособие: [для студентов, аспирантов и слушателей экономических специальностей] / О.М. Овечкина. – Минск: Амалфея, 2020. – 214 с.
2. Логистика во внешнеэкономической деятельности: учебное пособие / Е.С. Аكوпова, Т.Е. Евтодиева. – Москва: Русайнс, 2020. – 189 с.
3. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дэйвид Дж. Клосс. – Москва: Олимп-Бизнес, 2017. – 635 с.
4. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник и практикум для СПО / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. – 5-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 559 с.

УДК 338.436.33

### НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ АГРОХОЛДИНГОВ НА АПК В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Иванова И.Г., к.э.н., доцент,  
Герасименко А.Е.,  
Котляр К.П.**

*ФГБОУ ВО Кубанский ГАУ имени И. Т. Трубилина, г. Краснодар*

**Ключевые слова:** агрохолдинг, агропромышленный комплекс, сельское хозяйство, сельское население, государственные программы в сфере АПК.

**Key words:** agroholding, agro-industrial complex, agriculture, rural population, state programs in the field of agriculture.

**Аннотация:** В статье дается определение агрохолдингов. Приводятся причины появления агрохолдингов в нашей стране. Далее исследуется взаимодействие между агрохолдингами и малыми крестьянскими и фермерскими хозяйствами. Выявляется негативное влияние агрохолдингов на агропромышленный комплекс в Российской Федерации.

**Abstract:** The article defines agricultural holdings. The reasons for the appearance of agricultural holdings in our country are given. Further, the interaction between agricultural holdings and small peasant and farm farms is investigated. The negative impact of agricultural holdings on the agro-industrial complex in the Russian Federation is revealed.

Возникновение агрохолдингов в нашей стране произошло из-за потребности объединения большого количества гектаров земельных участ-