

## ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

Александр Сергеевич Сенин<sup>1</sup>, Ольга Юрьевна Милешина<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup> ФГБОУ ВО Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)  
119571, г. Москва, пр-кт Вернадского, 82

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор, директор Института менеджмента и маркетинга (РАНХиГС)  
E-mail: senin@anx.ru

<sup>2</sup> Заместитель директора Института менеджмента и маркетинга (РАНХиГС)  
E-mail: senin@anx.ru

Поступила в редакцию: 01.08.2016      Одобрена: 25.08.2016

**Аннотация.** В данной статье изложены ключевые аспекты управления предпринимательскими структурами на основе логистики, что позволило установить тесную взаимосвязь между основными процессами (производство) и обеспечивающими процессами (снабжение, сбыт), т.е. представить реализацию этих процессов как единое целое.

**Цель / задачи.** Цель работы заключается в исследовании сущности и особенностей организации экономического механизма производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур на основе логистического подхода, выявлении проблем и перспектив дальнейшего развития.

**Методология.** В рамках данной статьи использована совокупность общенаучных и специальных методов исследования. Обще-научные методы исследования (анализ и синтез) позволили выявить динамическую и структурную специфику развития мирового логистического рынка, определить дальнейшие направления его развития. Специальные методы исследования (прогнозирование и моделирование) позволили выработать ряд рекомендаций, направленных на повышение уровня инновационной активности логистических операторов в соответствии с глобальными неизменяемыми тенденциями и предполагаемыми изменениями потребительского спроса в основных сегментах рынка.

**Результаты.** В рамках изложения представленной статьи авторским коллективом были рассмотрены сущность, цели и этапы управления предпринимательскими структурами с использованием современного логистического подхода.

**Ключевые слова:** логистика, производственно-хозяйственная деятельность, сбыт, снабжение, складирование, принципы и функции менеджмента, механизмы и инструменты управления.

**Для ссылки:** Сенин А. С., Милешина О. Ю. Логистические подходы к совершенствованию управления производственной и хозяйственной деятельностью предпринимательских структур // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 3. С. 76–81 doi:10.18184/2079-4665.2016.7.3.76.81

В современном мире, где интеллектуальный фактор играет всё более значимую роль, развитие корпоративного и предпринимательского сектора также сложно представить вне инновационного контекста. Инновации становятся неотъемлемым фактором, который позволяет предпринимательским структурам создавать высокую добавленную стоимость в конечном продукте (товарах, работах, услугах). Все это в полной мере относится и к логистической сфере деятельности.

Совершенствование организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур позволяет снизить уровень логистических издержек и рационализировать эксплуатацию поступающих в предприятие материальных ресурсов, необходимых для ведения основной деятельности (снизить уровень их потерь в производстве,

а также уровень отходов при производстве готовой продукции). Уровень логистических издержек полной себестоимости основной деятельности предприятий варьирует в зависимости от сектора экономики. Так, например, в сфере услуг и сфере розничной торговли логистические издержки наиболее низкие: в среднем соответственно 3% и 11% от полной себестоимости основной деятельности. Напротив, в капиталоемких отраслях (строительство, добывающая сфера, промышленность и переработка) уровень логистических издержек составляет порядка 1/5 от себестоимости основной деятельности.

Наиболее высокий уровень нагрузки несут добывающие и промышленно-перерабатывающие сектора национальной экономики, именно к этим секторам относятся предпринимательские структуры. Но следует учитывать, что логистические из-

держки – это издержки связанные с проведением каких-либо логистических операций или исполнением одноименных функций [4, С. 123–127], в совокупности с затратами предприятий на сырьевое обеспечение, уровень логистической нагрузки значительно увеличивается.

Логистизация в совершенствовании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур позволяет установить взаимосвязь между основными процессами (производство) и обеспечивающими процессами (снабжение, сбыт), т.е. представить реализацию этих процессов как единое целое.

Использование логистизации в совершенствовании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур обеспечивает формирование устойчивых конкурентных преимуществ таким предприятиям, а также составляет основу выявления резервов устойчивого развития при постоянных возмущающих воздействиях внешней среды и с учетом основных базового принципа логистики. Этот базовый принцип логистики образован некоторой совокупностью параметров<sup>1</sup>:

- продукт (требуемый в нужном количестве продукт, необходимый для производства или обеспечения сбыта);
- качество продукта (требуемый продукт должного качества, установленного в соответствии с особенностями производства или в соответствии с запросами потребителей);
- время, место и затраты (требуемый продукт нужного количества и должного качества должен быть доставлен в определенное время и в определенное место с оптимальными затратами).

Важно отметить, что в последние несколько лет в использовании основных принципов логистики (вне зависимости от используемого подхода к формированию организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия) выявилась тенденция к смене парадигм: менеджеристская парадигма вытесняется маркетинговой парадигмой. Но при этом использование маркетинговой концепции возможно только в отдельных звеньях логистической цепи. Полный же перевод логистической системы предпринимательских структур на маркетинговую концепцию не является верным, поскольку означает бесконечный поиск наиболее выгодного предложения или кана-

ла сбыта, а это в свою очередь лишь увеличивает уровень логистических издержек, не создавая добавленной ценности для самого предприятия и его собственников.

Конкурентные преимущества, создаваемые за счет использования логистизации в совершенствовании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур базируются, прежде всего, на стратегическом менеджеристском подходе. Как указывает Д.И. Афанасенко, конкурентные преимущества создаются на основе совершенствования таких параметров, как: качество, время, затраты и надежность [1, С. 134–137] логистической цепи предпринимательской структуры.

Обратим внимание на то, что стратегическая менеджеристская концепция совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур формируется с учетом приоритетов и взаимодействия финансового, операционного (производственного) и логистического менеджмента. Для финансового менеджмента в этой сфере в качестве критерия эффективности деятельности выступают затраты на закупку материальных ресурсов (стремление их минимизировать или оптимизировать). Кроме того, финансовый менеджмент ориентируется на отдачу инвестиций в складскую инфраструктуру, отслеживает финансовые риски, связанные с недополучением доходов и прироста, регулирует кредитные отношения, содействует обеспечению максимальной скорости оборота капитала, вложенного в материальные ресурсы и др.

Операционный (производственный) менеджмент нацелен на полное удовлетворение плановых заявок в номенклатуре и объеме поставок материальных ресурсов, синхронизации сроков их доставки с производственной программой предпринимательских структур. Здесь на первый план выходят требования к качеству, комплектности и надёжности поставок материальных ресурсов для производственных подразделений предпринимательской структуры. На логистический менеджмент возложена координация функций финансового и операционного менеджмента в разрезе стратегической концепции, связанной с управлением совокупным экономическим потоком в логистической цепи и в целом логистической системы предпринимательской структуры.

Интегрирование в экономическом потоке различных функций движения товаров, ресурсов, работ, услуг, нацеленное на оптимальное соотно-

<sup>1</sup> В оригинале базовый принцип логистики представляет собой логистический микс 7R: Ensuring the availability of the Right Product, in the right quantity and the Right Condition, at the Right Place, at the Right Time, for the Right Customer, at the Right Cost. источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.J. The Management of Business Logistics, 5th ed. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1992. P. 35.

шение затрат в отдельных звеньях логистической цепи, - важнейшая функция логистики как особой функциональной системы предпринимательской структуры. Оптимальные решения в этом плане включают: оптимизацию общих затрат управления снабжением и запасами материальных ресурсов, оптимизацию поставок и оптимальный выбор поставщика, оптимизацию затрат на складскую, распределительную, транспортную логистику, в том числе за счет использования инновационных решений в управлении.

Итак, на основании проведенного методического обзора можно заключить, что совершенствование организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур должно основываться, прежде всего, на стратегических принципах, основу которых составляют: принцип целостности и системности функционального комплекса логистики; принцип формирования логистического потока на основе внутренних и внешних потребностей, принцип ориентации функционального комплекса логистики на создание добавленной ценности.

Каждый из перечисленных принципов определяет направленность действий, связанных с совершенствованием управления предпринимательскими структурами, а также формирует базис решений, которые необходимо принять и реализовать для достижения поставленной цели.

При формировании совокупности решений, направленных на совершенствование управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, необходимо учитывать следующие внешние факторы:

- во-первых, увеличение роли межфирменного и международного взаимодействия предпринимательских структур в рамках национального и глобального экономического обмена;
- во-вторых, увеличение удельного веса услуг в формировании валового внутреннего продукта и мирового валового продукта;
- в-третьих, информатизация и электронизация документооборота в рамках межфирменного взаимодействия предпринимательских структур;
- в-четвертых, развитие специальных систем, управляющих материальным, финансовым, информационным потоком без участия сотрудников;
- в-пятых, рост объемов возвратной тары и возвратных ресурсов (увеличение объемов реверсивной логистики).

Учитывая вышесказанное, необходимо отметить, что общие тенденции изменений в логистике (и в том числе в организационно-экономическом

механизме управления предпринимательскими структурами) связаны и с ростом функциональности данной области, и с повышением роли логистики в системе внешних экономических связей и внутренних бизнес-процессов. Современная логистическая концепция исходит из того, что в логистические цепи включают только необходимые элементы (с отсечением излишних звеньев), это позволяет увеличивать скорость протекания цикла бизнес-процессов. Второй важнейшей особенностью современной логистической концепции можно считать тенденции, свидетельствующие о переходе к комплексности формирования логистических функционалов. Таким образом, с одной стороны, с точки зрения современной концепции логистика представляет собой самостоятельную сервисную функцию, которая может быть выполнена сторонними организациями для предпринимательской структуры (логистический аутсорсинг).

С другой стороны, логистика промышленно-производственного предприятия, самостоятельно осуществляющая данную функцию, должна быть представлена всеми стратегическими функционалами (снабжение, складирование, распределение). Учитывая, что предпринимательские структуры, как правило, представляют собой производство полного цикла (от закупки ресурсов до реализации готовой продукции в сети распределения / сбыта), соответственно дальнейшие направления исследования будут касаться комплексного представления о совершенствовании организационно-экономического механизма управления деятельностью рассматриваемых структур.

При этом важно понимать, что любое совершенствование представляет собой единичные или комплексные решения, выражаемые через итерационную последовательность действий. Вышесказанное определяет необходимость разработки алгоритма совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур.

Основная цель совершенствования управления предпринимательскими структурами рассматривается как обеспечение устойчивости развития этих структур и сбалансированности социально-экономического роста. Соответственно основная задача заключается в том, чтобы найти такой оптимальный подход, который бы позволил достичь указанной цели с оптимальной затратой ресурсов и расходом резервов для достижения требуемого результата и планируемого эффекта. Отсюда под алгоритмом совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур предлагается по-

нимать упорядоченную конечную совокупность действий, направленных на достижение целевого заданного результата.

Данная конечная совокупность действий направлена на достижение основной цели – обеспечение эффективности текущего функционирования и устойчивости развития предпринимательских структур за счет оптимизации функционального комплекса логистики предпринимательских структур.

Основное назначение логистизации в управлении производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур: обеспечение наличия нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с оптимальными затратами. Этот принцип был рассмотрен нами выше при формировании алгоритма совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур.

В указанном принципе отражены существенные черты логистической миссии организации бизнеса, ключевыми из которых являются качество, время и затраты. Целью логистической деятельности организации бизнеса должно быть обеспечение общего управления материальными, информационными и финансовыми потоками для достижения долговременного успеха в бизнесе. Исполнение базового принципа организации логистической деятельности в рамках предпринимательских структур формирует систему видения высокого качества логистического обслуживания клиентов, конкурентоспособности и планирования ее относительно рынка и конкурентов. Развитие логистики в мире привело к возникновению понятия администрирование логистических систем [3, с. 687] предпринимательских структур, или «логистическое администрирование» [5, с. 515].

Задачи администрирования функциональных комплексов логистики это, в сущности, хорошо знакомые управленческие функции: планирование, организация, анализ, контроль, учет и т.д., традиционно входящие в совокупность функциональных обязанностей менеджмента любой предпринимательской структуры. Поэтому логистическое администрирование можно определить, как комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых персоналом логистического менеджмента предпринимательских структур (преимущественно с применением современных информационно-коммуникационных технологий) для реализации стратегических, тактических и оперативных целей, составляющих основу логистического функционального комплекса.

По мнению большинства исследователей, совокупность основных функций логистического адми-

нистрирования может быть представлена следующим образом:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное) логистической деятельности в рамках задач функционирования и развития предпринимательских структур;
- организация (формирование и структурирование логистической системы или логистического функционального комплекса предпринимательской структуры);
- регулирование (принятие решений), связанное с управлением, планированием и организацией логистической деятельности предпринимательских структур;
- координация логистической деятельности предпринимательской структуры (межфункциональная – внутри предприятия и межорганизационная в рамках коммерческих, экономических и прочих связей);
- анализ и оценка качества и эффективности логистической деятельности предпринимательской структуры, что включает в частности проведение логистического аудита, формирование логистического контроллинга, оптимизацию бюджетирования затрат на логистику (оптимизация логистических издержек) и т.п.

Указанные функции логистического администрирования представляют собой набор стратегических, тактических и операционных решений, которые должны быть выстроены в виде некоторой иерархической процедуры структурирования логистического функционального комплекса предпринимательских структур. Несмотря на то, что логистика каждой предпринимательской структуры в своем роде уникальна, существует ряд основополагающих моментов (этапов). Можно выделить основные этапы построения эффективного функционального комплекса логистики предпринимательской структуры:

1. Разработка функциональной логистической стратегии предпринимательской структуры.
2. Конфигурирование и структурирование функционального комплекса логистики предпринимательской структуры.
3. Идентификация и регламентация ключевых логистических бизнес-процессов, встраиваемых в общую бизнес-процессную структуру управления.
4. Разработка организационной структуры службы логистики предприятия.
5. Формирование и разработка системы логистического контроллинга предпринимательской структуры (если это объективно необходимо в предприятии не была ранее создана стратегическая система контроллинга).



6. Выбор информационной поддержки логистики предпринимательской структуры (специальных или интегрированных программно-аппаратных средств).

В последние годы укоренилась и активно распространяется новая логистическая концепция, которую большинство исследователей называет интегральной, или концепцией интегрированной логистики. В концепции интегрированной логистики предпринимательских структур, особое значение приобретает процесс согласования между различными объектными областями логистики (логистика снабжения, логистика производства и логистика распределения) в отношении общих издержек, сервиса доставки и гибкости. Наряду с внутренним согласованием специфических видов частичного планирования, при системном подходе проявляются дальнейшие требования к логистической интеграции.

Качество логистизации организационно-экономического механизма, используемого в управлении деятельности предпринимательских структур, определяет уровень стратегической эффективности, а также сбалансированности социально-экономического роста последних. Логистизация играет важнейшую роль в достижении поставленных целей предприятия с требуемым результатом и заданным эффектом.

Универсальный механизм совершенствования управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур представляет собой иерархическую выстроенную систематизацию современных организационно-экономических методов и инструментов, основанную на представлении координирующей и интегрирующей роли логистики. Использование этих методов и инструментов в управлении функционированием и развитием предпринимательских структур составляет континуум действий, которые направлены на достижение основной цели и получение требуемого результата.

В условиях динамично развивающегося и изменяющегося характера рыночных отношений на смену управленческим концепциям XX века в XXI веке объективно пришли новые концепции менеджмента, основанные на логистизации, что является отражением изменений в сущностном содержании современной концепции управления. Эволюция управленческих парадигм является движущей и развивающей менеджмент силой, о чем свидетельствует опыт наиболее передовых мировых предпринимательских структур.

#### Список литературы

1. Афанасенко Д.И. Управление логистической цепью как сеть // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 319. С. 134–137.
2. Гарнов А., Киреева Н. Стратегическое планирование и управление как основа увеличения многозвенными логистическими цепями стоимости бизнеса // Логистика. 2012. № 1. С. 20–23.
3. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс MBA. М.: Эксмо, 2008. С. 687.
4. Кириллов В.С. Управление логистическими издержками на предприятиях // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 67. С. 123–127.
5. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общей ред. проф. В.И. Сергеева. М.: Инфра-М, 2005. С. 515.
6. Прасенин С.Д., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Позитивные и негативные аспекты трансформации промышленности Венгрии в условиях европейской интеграции // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 2. С. 146–151.
7. Управление логистическими издержками на предприятиях // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 67. С. 123–127.
8. Link S., Ou Jerry J. R. A study on supply chain value-added logistics based // International Journal of Electronic Business Management. 2011. Vol. 9, No. 1, pp. 58–69.
9. Link A.N., Scott J.T. Private Investor Participation and Commercialization Rates for Government-sponsored Research and Development Would a Prediction Market Improve the Performance of the SBIR Programme? // Economica. 2009. 76 (302): 264–281.
10. Resource Requirement Planning // Institute of Management Studies. Fundamentals of Operations Management, 2010.
11. Sloth M. Analysis of public and pre-commercial procurement models and mechanisms, report from project P3ITS, EU's seventh framework programed // Research EU Commission, 2011.
12. Yeow J., Edler J. Innovation procurement as Projects // The Journal of Public Procurement. 2012. 12 (4). pp. 472–504

## LOGISTICAL APPROACHES TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF BUSINESS ORGANIZATIONS

Aleksandr Senin, Olga Mileshina

### Abstract

*This article sets out the key aspects of the management of enterprise structures on the basis of logistizatsii, which allowed to establish a close relationship between the main processes (production), and provide processes (procurement, sales), ie introduce the implementation of these processes as a whole. The purpose / goal. The purpose of the work is to study the nature and characteristics of the organizational-economic mechanism of production and economic activity of enterprise structures on the basis of the logistical approach, identifying the problems and prospects of further development.*

*Methodology. In this article we used a set of general scientific and special methods of investigation. General scientific research methods (analysis and synthesis) revealed a dynamic and structural specifics of the development of the global logistics market, to determine the future direction of development. Special investigation techniques (forecasting and modeling) have allowed to develop a set of recommendations aimed at increasing the level of innovation activity of logistic operators in line with global trends and immutable proposed changes in consumer demand in key market segments.*

*Results. As part of the presentation of the present article the author has examined the nature, objectives and business structures control stages with the use of modern logistics approach.*

**Keywords:** logistics, production and business activities, sales, procurement, warehouse, principles and functions of management, management mechanisms and tools.

**Correspondence:** *Senin Aleksandr S., Mileshina Olga Yu., The Russian Presidential Academy Of National Economy And Public Administration (82, Vernadskogo av., Moscow, 119571), Russian Federation, [senin@mx.ru](mailto:senin@mx.ru)*

**Reference:** *Senin A. S., Mileshina O. Yu. Logistical approaches to improve the management of production and economic activities of business organizations. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 3, pp. 76–81. doi:10.18184/2079-4665.2016.7.3.76.81*

### References

1. Afanassenko D.I. logistics chain management, as a network. Bulletin of the Tomsk State University, 2009, no. 319, pp. 134–137. (In Russ.)
2. Garnov A. Kireeva N. Strategic planning and control as a basis for increasing the main link chain logistics business value. Logistics, 2012, no. 1, pp. 20–23. (In Russ.)
3. Dybskaya V.V., Zaitsev V.I., Sergeev V.I., Sterligov A.M. Logistics: complete in MoA. Moscow: Eksmo, 2008, pp. 687. (In Russ.)
4. Kirillov V.S. Upravlenie logisticheskimi izderzhkami na predpriyatiyakh. Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena, 2008, no. 67, pp. 123–127. (In Russ.)
5. Corporate logistics: 300 answers to the questions of professionals / under general ed. prof. V.I. Sergeeva. M.: INFRA-M, 2005, pp. 515. (In Russ.)
6. Protsenko O.D., Dudin M.N., Lyasnikov N.V. Positive and negative aspects of Hungary's industrial transformation in the conditions of European integration MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitiye) = M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 2, pp. 146–151. (In Russ.)
7. Managing logistics costs of enterprises. News of the Russian State Pedagogical University. A.I. Herzen, 2008, no. 67, pp. 123–127. (In Russ.)
8. Lin Y.S., Ou Jerry J.R. A study on supply chain value-added logistics based. International Journal of Electronic Business Management, 2011, vol. 9, no.1, pp. 58–69. (In Eng.)
9. Link A.N., Scott J.T. Private Investor Participation and Commercialization Rates for Government-sponsored Research and Development Would a Prediction Market Improve the Performance of the SBIR Programme? *Economica*, 2009, no. 76 (302): 264–281. (In Eng.)
10. Resource Requirement Planning. Institute of Management Studies. Fundamentals of Operations Management, 2010. (In Eng.)
11. Sloth M. Analysis of public and pre-commercial procurement models and mechanisms, report from project P3ITS, EU's seventh framework programed. Research EU Commission, 2011. (In Eng.)
12. Yeow J., Edler J. Innovation procurement as Projects. The Journal of Public Procurement, 2012, no. 12 (4), pp. 472–504. (In Eng.)