

3. Rezul'taty social'no-ehkonomicheskikh i mezhdisciplinarnykh nauchnykh issledovaniy XXI veka. / Pod redakciej R.M. Bajgulova, O.A. Podkopaeva. - Samara: OOO «Ofort», 2016. - 434 s.
4. Problemy ehkonomiki i upravleniya predpriyatiyami, otraslyami, kompleksami. Monografiya/ pod obshchej red. S.S. Chernova. - Novosibirsk, 2009.
5. Kaufman N.Yu., Shirinkina E.V. Neobhodimost' razrabotki strategii razvitiya vuzov v usloviyah innovacionnoj ehkonomiki // EHkonomika i socium. 2016. - №2(21). - S. 452-454.
6. Sigarev A.V. Konkurentosposobnost' biznesa v cifrovoj ehkonomike: rol' integracii // Sovremennaya nauchnaya mysl'. - 2017. - № 5. - S. 210-215.
7. Shirinkina E.V. Cifrovye kadry kak novyj pokazatel' kachestva chelovecheskogo kapitala // Sovremennaya nauchnaya mysl'. 2018. № 4. S.181-184.
8. McKinsey Panorama. URL: <https://yadi.sk/i/txyqbYjjEVxwNA> (data obrashcheniya: 23.05.2018).

**ШИРИНКИНА ЕЛЕНА ВИКТОРОВНА** – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом Сургутского государственного университета.

**SHIRINKINA, ELENA V.** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Personnel Management, Surgut State University ([shirinkina86@yandex.ru](mailto:shirinkina86@yandex.ru)).

УДК 338.45

### **КРАСНОВА И.И., ОСИПОВА Ю.А. ЛОГИСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ**

*Ключевые слова:* логистика, конкурентоспособность предприятия, модель управления предприятием, логистические модели.

Логистика является одним из наиболее важных факторов конкурентоспособности предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Конкурентоспособность – это способность товаров и услуг отвечать всем требованиям, которые задаёт конкурентный рынок. Операции по упаковке, хранению и транспортировке товаров обеспечивают движение материального потока. Применение логистики в сферах изготовления и обращения товаров приводит к: снижению количества запасов на всем пути движения материального потока; уменьшению времени передвижения товаров по логистической цепи; снижению расходов на транспорт. Более 95 % операций отводится на логистическую деятельность. Именно поэтому логистическая деятельность рассматривается как фактор увеличения конкурентоспособности фирмы.

### **KRASNOVA, I.I., OSIPOVA, Y.A. LOGISTICS MODEL OF MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE INTERNATIONAL MARKET**

*Keywords:* logistics, enterprise competitiveness, model of enterprise management, logistic models.

Logistics is one of the most important factors of the enterprise competitiveness in the domestic and foreign markets. Competitiveness is the ability of goods and services to meet all the requirements set by a competitive market. Operations on packaging, storage and transportation of goods ensure the movement of material flow. The usage of logistics in the areas of production and circulation of goods leads to: a decrease in the number of stocks along the entire path of the material flow; a decrease in the time of movement of goods along the logistics chain; a reduction in transport costs. More than 95% of operations are devoted to logistics activities. That is why the logistics activity is considered as a factor of increasing the competitiveness of the company.

Логистика является относительно молодой и бурно развивающейся наукой. Многие вопросы ее понятийного аппарата и терминологии уточняются и изменяются, наполняются новым содержанием. Как у всякой новой, еще складывающейся и быстро развивающейся в Республике Беларусь концепции, у логистической модели управления пока нет единого определения. Недостаток опыта, а зачастую глубины знаний и сущности понимания многими практиками в этой области привели к массовому тиражированию и интерпретации «логистического аппарата» в неверном значении. Практически произошла простая замена многих терминов, существовавших в советской литературе и на практике. Белорусские ученые и практики искусственно спроецировали классическое «западное» понимание логистики на различные экономические сферы человеческой деятельности, что, по существу, затрудняет восприятие и внедрение ее как системы, например, на транспорте, и адаптацию к ней отечественного бизнеса [1].

Прежде чем рассматривать понятие «модель управления», необходимо дать сущность термина «модель», «моделирование». Моделирование (в широком смысле) является основным методом исследования во всех областях знаний и научно обоснованным методом оценки характеристик сложных систем, используемым для разработки и реализации управленческих решений. Основным из параметров любой модели является ее комплексность [2]. Комплексная модель отображает различные стороны хозяйственной деятельности - экономическую, социальную, правовую, техническую, технологическую, экологическую и т.д. В экономико-математической модели, очевидно, ведущей стороной является экономический аспект деятельности хозяйственной системы. Комплексность модели проявляется не только в ее многоаспектности, но также и в многовариантности построения. Еще один важный принцип разработки комплексных моделей – принцип нормативности. Модель, должна не только описывать состояние хозяйственной системы заранее установленным способом, но и содействовать ее оценке для достижения лучших результатов управления.

Под «моделью управления» понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о системе управления. По своей сути модель управления есть копия системы управления, обладающая ее реальными характеристиками. В зависимости от принятия критериев, политических и экономических пристрастий, установок и задач разрабатываются различные модели управления. Такая модель включает прежде всего базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, структуру элементов и порядок их взаимодействия, организационную культуру, мотивационную политику, мониторинг и контроль.

Таким образом, понятие «логистическая модель управления» стоит на стыке логистики, менеджмента и экономики. Данный термин используется редко. Гораздо чаще в научной литературе можно встретить определение «логистическая система». Однако это не одно и то же. В большинстве случаев логистической системой принято считать адаптивную систему с обратной связью, выполняющую те или иные логистические функции и логистические операции, состоящую, как правило, из нескольких подсистем, организационно завершенную, с единым процессом управления и имеющую развитые связи с внешней средой [1].

Логистическая модель управления, в широком смысле, подразумевает создание логистической системы, основным принципом которой является поддержание совокупности взаимосвязанных элементов в едином процессе управления материальными и сопутствующими потоками, причем задачи функционирования этих звеньев объединены внутренними целями организации бизнеса и/или внешними целями. Основными функциями управления системой должны быть управление закупками, управление транспортировкой, запасами, производством, ценообразованием, распределением. К числу вспомогательных функций относятся складирование, упаковка, сбор возвратных отходов, информационное обеспечение потоковых процессов.

Общая эффективность модели управления предприятием состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами - маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и так далее, а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента.

**Логистическая модель управления предприятием** – модель управления предприятием, при которой предприятие рассматривается как единая логистическая система, объединенная едиными сквозными информационно-материальными потоками.

Для примера, в традиционной (классической) модели управления предприятием, задача управления сквозным материальным потоком не ставится. В результате такие показатели потока, как его себестоимость, надежность поступления, качество и другие, на выходе из цепи складываются в значительной степени случайно и, как правило, далеки от оптимальных.

При логистическом подходе к управлению объектом выступает сквозной материальный поток, представленный на рисунке 1.

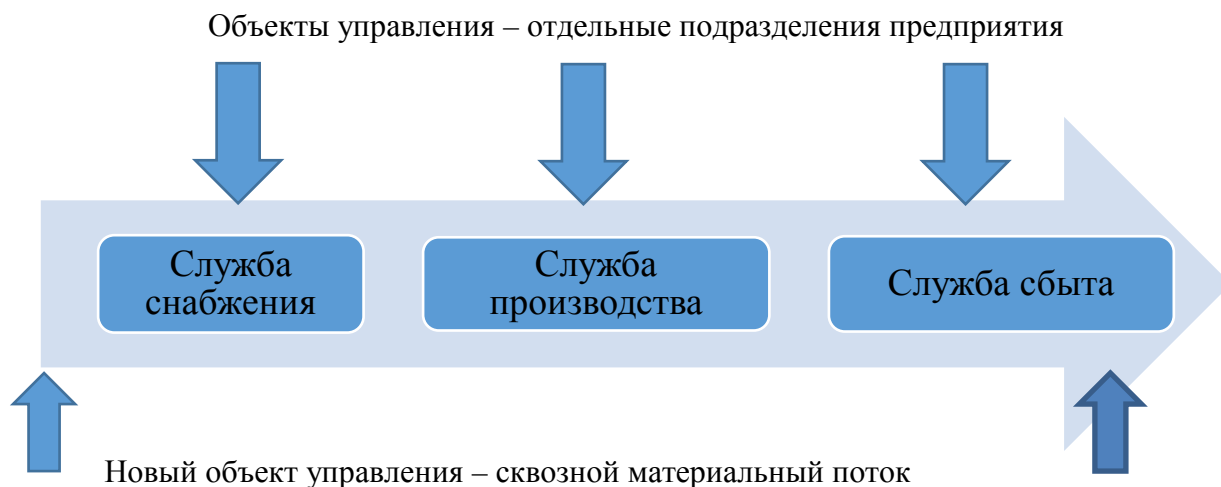


Рисунок 1. Сквозной материальный поток

Логистический подход на предприятии к управлению материальными и информационными потоками позволяет максимально оптимизировать выполнение комплекса логистических операций. Увеличение на 10% объема сбыта имеет тот же эффект, что и один процент сокращения расходов на выполнение логистических функций [1].

Совокупный эффект от применения логистического подхода к управлению предприятием складывается из следующих мероприятий:

1) Производство ориентировано на рынок. Эффективный переход на малосерийное и индивидуальное производство становится возможным.

2) Партнерские отношения с поставщиками налаживаются.

3) Простои оборудования сокращаются. Это обеспечивается тем, что на рабочих местах постоянно имеются необходимые для работы материалы.

4) Оптимизируются запасы (одна из центральных проблем логистики). Содержание запасов требует отвлечения финансовых средств, использование значительной части материально-технической базы, трудовых ресурсов. Анализ опыта ряда фирм Западной Европы, использующих современные логистические методы организации производства, показывает, что применение логистики позволяет уменьшить производственные запасы на 50%.

5) Численность вспомогательных рабочих сокращается. Чем меньше уровень системности, тем неопределеннее трудовой процесс и тем выше потребность во вспомогательном персонале для выполнения пиковых объемов работ.

6) Улучшается качество выпускаемой продукции.

7) Снижаются потери материалов. Любая логистическая операция — это потенциальные потери. Оптимизация логистических операций — это сокращение потерь.

8) Улучшается использование складских и производственных площадей. Неопределенность потоковых процессов заставляет резервировать большие добавочные площади. При проектировании торговых оптовых баз неопределенность потоковых процессов вынуждает на 30% увеличивать складские площади помещений.

9) Снижается травматизм. Логистический подход органически вписывает в себя систему безопасности труда.

Принципы логистического подхода нашли свое применение в различных зарубежных концепциях производства и управления. В зависимости от целей и сферы деятельности, на современных зарубежных предприятиях применяются концепции и модели управления. Логистическая модель управления может опираться на несколько концепций. При этом

применение на предприятии принципов определенной концепции еще не говорит о наличии в нем логистической модели управления.

Рассмотрим международный опыт внедрения логистических концепций в систему управления в целом.

Лозунгом концепции «JUST-IN-TIME» (точно в срок) является потенциальное исключение запасов полуфабрикатов, материалов, компонентов в процессе производства. Концепция «JUST-IN-TIME» позволяет значительно повысить качество выпускаемой продукции, сокращает страховые запасы, содействует снижению себестоимости производства, ускоряет оборачиваемость оборотного капитала предприятия. При соблюдении необходимых рыночных и управленческих условий, «JUST-IN-TIME» кардинально улучшает производство. При помощи концепции компании по производству антенн Texas Instruments (Ellis & Conlon, 1992) добилась следующих показателей.

Таблица 1. Результаты внедрения концепции «JUST-IN-TIME»

Показатель	Март 1990	Март 1992	Уменьшение, %
Время выполнения заказа, дни	60	25	58
Незавершенное производство, шт.	1 100	300	73
Время сборки единицы продукции, ч.	3,0	2,2	27
Исправленный брак, %	46	7	85
Число дефектов на единицу продукции	0,6	0,06	90
Себестоимость единицы продукции	324	235	27

Из табл.1 видно, что эффективность отделения по производству антенн данной компании возросла, причем по всем показателям. Время выполнения заказа уменьшилось более чем в 2 раза, количество незавершенного производства - почти в 4, а число дефектов на единицу продукции - в 10 раз. И такие результаты были достигнуты всего за 2 года внедрения технологии Just in Time. На логистической концепции «REQUIREMENTS / RESOURCE PLANNING» основаны такие логистические системы в снабжении и производстве, как MRP I/MRP II – «Materials / manufacturing requirements / resource planning».

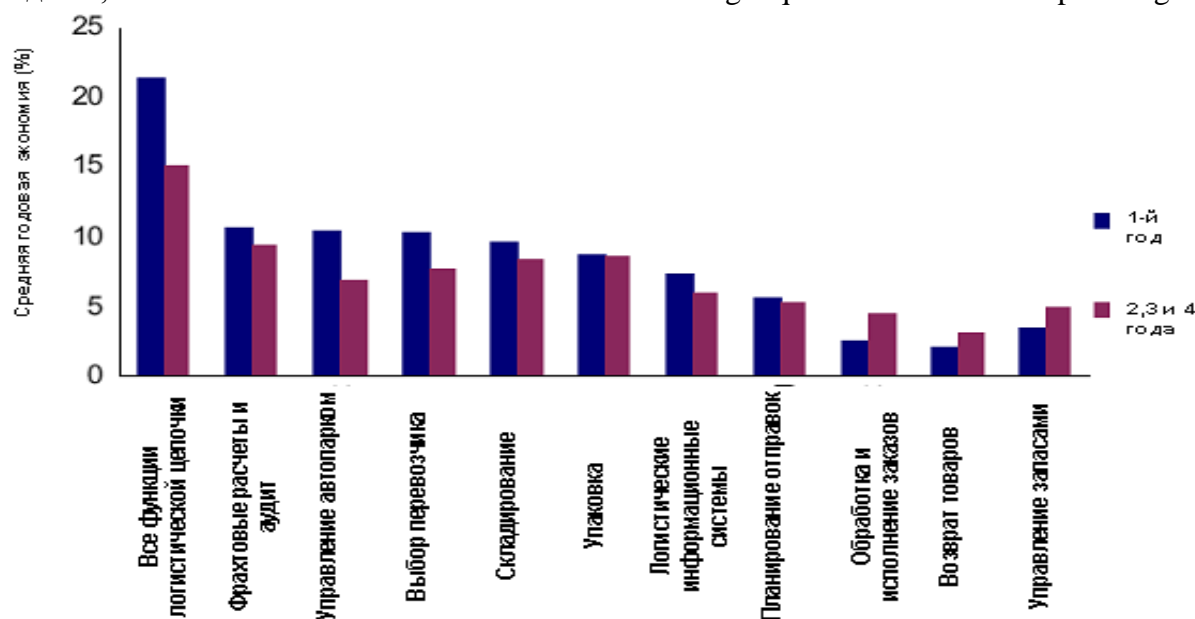


Рисунок 2. Эффект от применения технологии MRP в транспортных компаниях ЕС 2010 год.

Проанализировав результаты применения технологии MRP в транспортных компаниях ЕС 2010 год можно сделать вывод, что достигнуто улучшение обслуживания клиентов – от 15% до 26%, снижение уровня запасов – от 16% до 30%, эффективность работы производственных подразделений повысилась – от 11% до 20%, затраты на закупку снижены – от 7% до 13%.

По мнению экспертов, при использовании модели управления MRP транспортные компании могут сократить затраты на управление запасами от 15% до 30%. По данным обзора Европейских компаний, представленных журналом «Logistics Management» показывает, 56% респондентов утверждает, что затраты снижены при использовании MRP модели. Были достигнуты преимущества в сфере снижения обработки и исполнения заказов (8%), транспортных расходов (9%).

Оптимизация (по времени и ресурсам) всех процессов – основная задача Модели ERP – «Enterprise Resource Planning» (планирование ресурсов предприятия). Обработка заказов связана с планированием производства, и плановые потребности автоматически передаются к процессу закупки и обратно. Стоимость продукции и финансовый учет автоматически изменяются, а критическая информация об операциях, прибыльности продукции, результатах деятельности подразделений и так далее становятся доступны в реальном времени. Устанавливается систематическая, измеряемая методология.

После внедрения данной методологии бизнеса, процесс его улучшения может быть определен, выполнен и повторен на предсказуемой основе. При применении ERP-системы по исследованиям Cap Gemini Ernst&Young наблюдаются данные изменения: логистические издержки снизились на 8,2%, логистические активы сократились на 15,6%, средний цикл заказа продукции сократился с 10,7 до 8,4 дней, общие запасы сократились на 5,3%. Данные показатели позволяют улучшить финансовое состояние предприятия при использовании ERP подхода. Возможно ожидать позитивное влияние на такие финансово-экономические показатели фирмы, как добавленная стоимость и стоимость акций. В таблице 2 приводится следующая оценка влияния модели управления ERP в отчете Northeastern University и Accenture со стороны работников и клиентов предприятия.

Таблица 2. Оценка влияния ERP со стороны клиентов и работников в отчете Northeastern University

Показатель	Очень отрицательно	Отрицательно	Не повлияло	Положительно	Очень положительно
Моральное состояние работников	8%	6%	59%	29%	-
Логистические затраты	-	10%	8%	66%	16%
Удовлетворение потребителей	-	8%	23%	63%	6%
Разработка и поддержка логистической системы	2%	11%	51%	34%	2%
Уровень логистических услуг	2%	4%	15%	73%	6%

Во внутрипроизводственной логистической для реализации «LEAN PRODUCTION» (тощее производство) сети большое значение имеет на всех уровнях цикла производства всеобщий контроль качества. Большинство западных фирм использует при контроле качества своей продукции концепцию TQM (постоянного контроля качества) и серию стандартов системы управления качеством ISO-9000.

Бизнес-консультант по бережливому производству Андрей Гуринов в 2014 году реализовал проект для общественного транспорта города. Было произведено сокращение количества подвижного состава. На рисунке 3 приведен пример реализации принципа

применения «Бережливого производства». Удовлетворенность у пользователей общественного транспорта повысилась на 40%

### Результаты проекта городской общественный транспорт

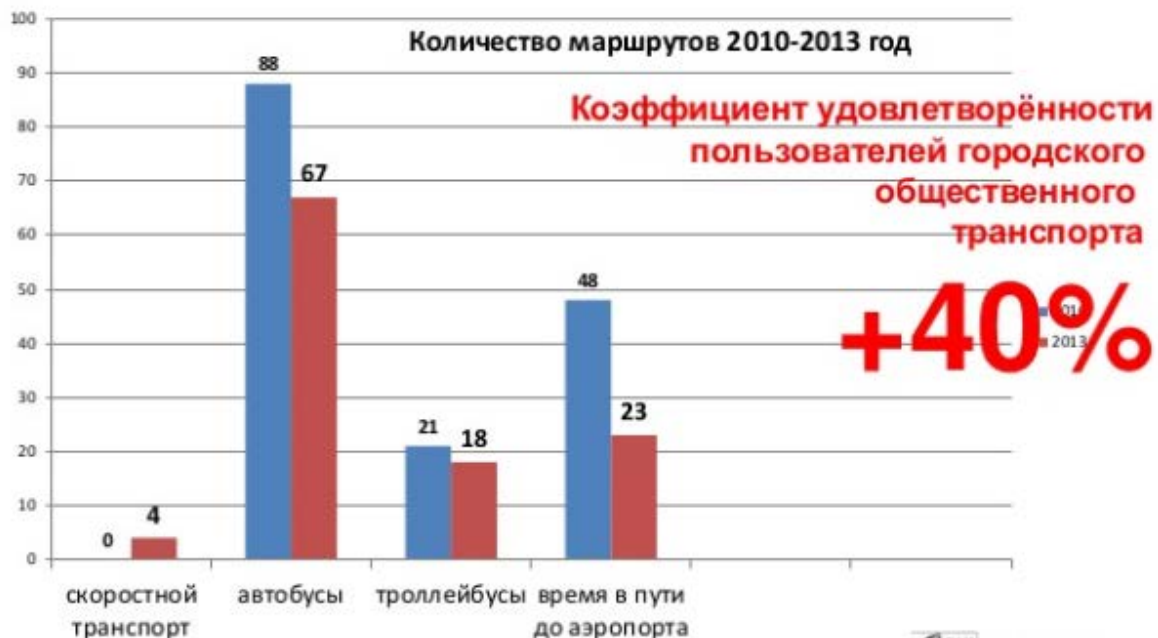


Рисунок 3. Пример реализации принципа «Бережливое производство» на общественном транспорте.

На рисунке 4 представлено использование современных систем управления логистикой. Согласно данным статьи портала «Клуб логистов», в Республике Беларусь за 2015 год их применяют порядка 30% компаний [3].

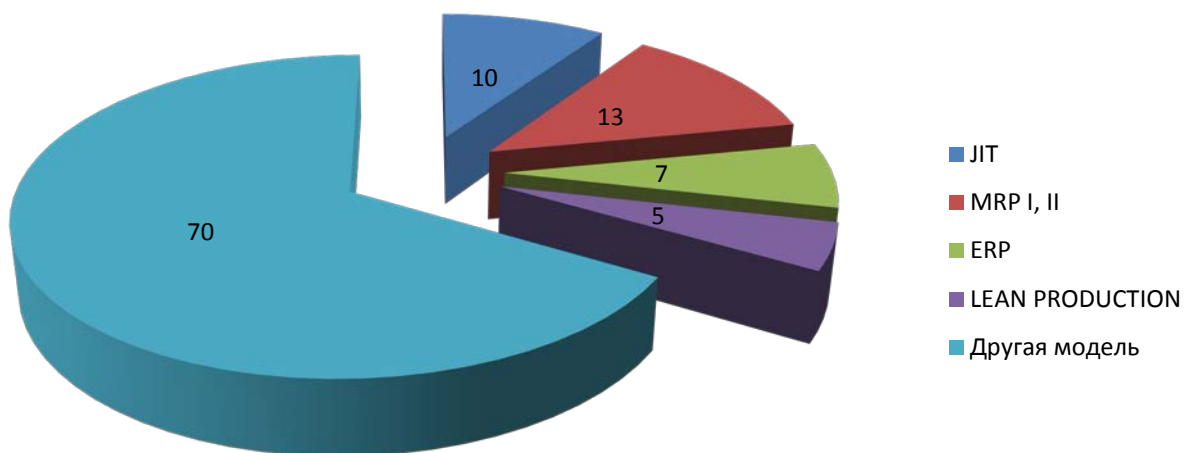


Рисунок 4. Диаграмма реализации современных моделей управления на отечественных предприятиях.

Развитие логистической системы должно носить постоянный характер и иметь многовекторный сфер развития. Исходя из требований Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г., экономика

республики должна активно интегрироваться в мировую экономику, наращивая объемы экспорта и расширяя географию стран-партнеров ориентируясь на международный опыт.

### Литература и источники

1. *Ивуть Р.Б.* Логистические системы на транспорте, - Мн.: БНТУ, 2014. - С.5.
2. *Файоль А.* Общее и промышленное управление, 1916. - С.58.
3. *Зубченко Л.А.* Логистика и интернет: вывозы электронной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - №5. - С 77-82.

### References and Sources

1. Ivut' R.B. Logisticheskie sistemy na transporte, - Mn.: BNTU, 2014. - S.5.
2. Fajol' A. Obshchee i promyshlennoe upravlenie, 1916. - S.58.
3. Zubchenko L.A. Logistika i internet: vyvozy ehlektronnoj torgovli // Marketing v Rossii i za rubezhom. - 2000. - №5. - S 77-82.

**КРАСНОВА ПРИНА ИГОРЕВНА** – кандидат экономических наук, доцент Белорусского национального технического университета (irinakrasnova0509@gmail.com)

**ОСИПОВА ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА** – аспирант Белорусского национального технического университета (80295650696@mail.ru).

**KRASNOVA, IRINA I.** – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Belarusian National Technical University (irinakrasnova0509@gmail.com).

**OSIPOVA, YULIA A.** – Ph.D. student, Belarusian National Technical University (80295650696@mail.ru).

## СОРОКОЖЕРДЬЕВ В.В., РУБИН А.Г., ЗИНЧЕНКО Н.В. ПОТЕНЦИАЛ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИОХОЗЯЙСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

SOROKOZHERDYEV, V.V., RUBIN, A.G., ZINCHENKO, N.V.  
POTENTIAL AND PROSPECTS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF MODERN RUSSIA

Проблемы и перспективы проведения модернизации социохозяйственной системы России в современных условиях были рассмотрены участниками XXXIII Международной научно-практической конференции «Актуальные аспекты реализации стратегии модернизации России: поиск модели эффективного хозяйственного развития». Работа конференции проходила в период 4-6 октября 2018 г. в г. Сочи. Данное мероприятие осуществлено при финансовой поддержке РФФИ, проект № № 18-010-20074(18).

Основными организаторами научного форума являлись Краснодарский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Краснодарский региональный общественный благотворительный фонд «Научно-образовательные инициативы Кубани», НИИ истории, экономики и права (г. Москва), Южный институт менеджмента (г. Краснодар).

Важное значение для обеспечения высокого научного уровня конференции, а также для совершенствования ее организационной и научно-методической составляющих имела поддержка со стороны Центрального экономико-математического института РАН, Финансового университета при правительстве РФ, Международной политэкономической ассоциации, Сочинского государственного университета.

В работе конференции приняли участие представители вузовской экономической науки, делегированных авторитетными учебными заведениями России и Южного Кавказа, а также социологи, правоведы, представители бизнеса. Международный уровень конференции обеспечивало участие видных ученых из Грузии и Армении. Всего в работе научного форума приняли участие более 100 человек, в том числе, более 50 докторов и кандидатов наук. В ходе работы конференции состоялись пленарное и 6 секционных заседаний, были организованы круглый стол и отдельные дискуссионные площадки.

Открыл пленарное заседание конференции докладом на тему «Модернизация российской экономики: экосистемный подход» член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН Г.Б. Клейнер. Он акцентировал внимание на проблемах обеспечения системности в развитии современной российской экономики. При этом основным ее недостатком он признал именно наличие пагубной несистемности, очевидной эклектичности принимаемых решений, отсутствие продуманных комплексных программ развития.