

УДК 338.49

ББК 65.049

## УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

С. Ф. Куган

sfkugan@mail.ru

кандидат экономических наук, доцент,  
заместитель декана экономического факультета  
Брестский государственный технический университет  
г. Брест, Республика Беларусь

*Управление логистикой малых предприятий на уровне региона способствует созданию конкурентного преимущества территории посредством координации и интеграции функций, процессов и видов деятельности всех участников логистической цепи. В статье рассматривается вопрос о взаимодействии систем управления логистикой на малых предприятиях, входящих в логистическую систему региона.*

**Ключевые слова:** логистические системы, малые предприятия, регион, территория.

**Введение.** Логистика играет все более важную роль не только в функционировании отдельных предприятий и всей экономики, но и в улучшении качества жизни общества и обеспечении его устойчивого развития. Поэтому за последние несколько десятилетий размышления о ней, ее целях и задачах радикально изменились. Современные логистические решения отражают и часто обгоняют изменения в экономической и социальной жизни. Существует достаточно много определений логистики, отражающих разные точки зрения исследователей и определяющих специализацию или детализацию ее составных элементов. Определение, разработанное Советом по управлению логистикой (Council of Logistics Management, США), является наиболее популярным: «логистика – это процесс планирования, осуществления контроля и складирования сырьевого потока при достижении оптимальной стоимости, создания запаса готовой продукции и относящаяся к этому информация с целью удовлетворения потребностей клиента от пункта прохождения до пункта потребления» [1]. В энциклопедии по экономике цель логистики представлена как «организация в пространстве и во времени материальных потоков с минимальной затратой ресурсов, которая обеспечит максимальное удовлетворение запросов потребителей» [2, с. 592].

Философию логистики, подчеркивая ее процессный характер, можно описать следующими словами: логистика – это концепция управления процессами и потенциал для координации перемещения товарных потоков в масштабе региона осуществляемого посредством взаимодействия предприятий и организаций, расположенных на определенной территории. Активное развитие логистики, имеющее место в последние десятилетия, отражает трансформацию идей логистики, прошедшей путь от практического становления до теоретических исследований. По мнению профессора В. С. Лукинского, «эволюция логистики не завершена, в настоящее время происходит постоянное совершенствование интеграционных процессов, которые на фоне развития международных логистических связей переводят логистику в приоритетное направление экономической политики» [3, с. 30].

Целью статьи является рассмотрение процесса управления логистикой на малых и средних предприятиях, определение потенциала логистических процессов данных субъектов хозяйствования и оценка степени влияния их деятельности на экономическую ситуацию в регионах.

**Результаты и их обсуждение.** Конкурентоспособность предприятия или организации в значительной степени зависит от способности предвидеть рыночные требования раньше, чем конкуренты, и создавать долгосрочные отношения с клиентами, заказчиками

и поставщиками. Умение ориентироваться в рыночной ситуации подразумевает под собой не только активный маркетинг, но и эффективную логистику. Целью каждой организации является создание группы постоянных клиентов, а также активная работа с потенциальными клиентами. Необходимость эффективного решения проблем взаимодействия между предприятиями (организациями) и клиентами предопределяет использование логистики во все большем масштабе. Логистическая деятельность затрагивает практически все подразделения предприятий, посредников, заказчиков. Поэтому система управления в логистической системе занимает ключевое место, так как включает в себя управление продвижением товаров по этапам цепей поставок. В настоящее время логистика ориентирована в первую очередь на удовлетворенность клиентов, т. е. охватывает широкий спектр деятельности в области потоковых процессов по продвижению материалов и товаров, информационных и различных вспомогательных процессов, которые невозможно эффективно реализовать без надлежащего управления. Это требует от менеджеров возможности реализации функций планирования и принятия решений, организации, руководства и контроля, чтобы интегрировать логистические действия в общую экономическую систему предприятий и региона. Это означает, что управление следует рассматривать не как некий изолированный процесс, а скорее как подсистему, которая объединяет все предприятия и организации, входящие в логистическую систему региона. Эффективное управление повышает конкурентоспособность логистической системы, которая достигается через высокий уровень взаимодействия структурных элементов системы, а также в результате реализации оптимальных способов доставки товаров и высокого качества обслуживания клиентов. Следует добавить, что одной из основных целей системы управления логистической деятельностью является обеспечение удовлетворенности клиента, его ожиданий и потребностей, ведь оперативность и гибкость доставки, сохранность грузов и безопасность транспортировки являются важнейшими элементами обслуживания.

Система управления логистической деятельностью имеет свою специфику на каждом уровне. Первый уровень – управление воспринимается как функциональная подсистема предприятия. Ее задача – обеспечение доступности ресурсов (сырья, полуфабрикатов и готовой продукции) в соответствии с потребностями производства и плана заказов. Второй уровень – в управлении необходимо учитывать системную ориентацию логистики. В логистической системе осуществляется интеграция и координация процессов движения товаров и ресурсов, при этом основное внимание уделяется оптимизации всей сети создания стоимости, а не отдельных видов деятельности. Третий уровень управления затрагивает все процессы, связанные с материальными и товарными потоками между предприятиями и клиентами.

Четвертый уровень касается интегрированного управления в масштабе региона, межрегионального взаимодействия, объединяющего вовлеченных и взаимосвязанных поставщиков, производителей, распределительные центры и ритейлеров.

В практике функционирования современных предприятий, от крупных до средних и малых, логистика приобретает более масштабные размеры, что требует оптимизации процессов управления. В системах управления возникает растущая потребность, связанная с систематизацией функций логистических процессов, что требует создания концепции логистического управления. На предприятиях для достижения этой цели создаются специальные организационные единицы (отделы логистики), которые разрабатывают, координируют и реализуют наиболее важные логистические задачи на каждом уровне управления (от оперативного до стратегического) и в каждом организационном подразделении.

При управлении современным предприятием одной из важнейших компетенций является способность функционировать в турбулентной среде и адаптироваться к меняющимся желаниям клиентов, реагировать на появление на рынке новых продуктов и привлекательных для клиентов предложений от конкурентов. В этой ситуации логистика становится важной сферой деятельности для любого предприятия. Большинство

исследований в этой области посвящены крупному бизнесу. Это связано с тем, что данный вид предпринимательской деятельности имеет наибольший практический и теоретический опыт. Логистическая деятельность на предприятиях малого и среднего бизнеса имеет свои особенности и отличия. В большинстве случаев на предприятиях решаются следующие задачи: обслуживание клиентов, деятельность по обработке, упаковке, реализации заказов, обработка возвратов, прогнозирование спроса, процессы снабжения, транспортная деятельность, хранение и контроль, инвентаризация, управление расходами. Основные из них включают в себя: логистическую деятельность, соответствующую требованиям обслуживаемых клиентов, синхронизацию потоков материалов, сырья для производства и готовой продукции, снижение расходов по продвижению логистического потока.

В книге «Маркетинговая логистика» [4] авторами выявлена специфика современных рыночных отношений: осуществлен переход от рынка «продавцов» к рынку «покупателей». В настоящее время не так важно «что компания делает», а то «как она это делает». Именно поэтому управление определяет, насколько бизнес-процессы предприятия соответствуют требованиям рынка и конкурентны ли они. Для управления процессами логистической системы любого уровня необходимы следующие навыки:

- общие управленческие навыки: стратегическое управление; управление проектами, изменениями, рисками, финансами и учетом, маркетингом, информационными технологиями;
- навыки решения проблем: сбор и обработка информации; идентификация, анализ и решение проблем;
- навыки межличностного общения: лидерство; управление персоналом; межличностное общение; организация встреч, переговоров; управление стрессом;
- навыки функциональной логистики: юриспруденция; таможня; импорт/экспорт; управление запасами; транспортом; складами; информационными системами; выполнение заказов; реализация закупок.

Для малых и средних предприятий объединение определенных навыков в управлении логистикой со знаниями в смежных областях является важным конкурентным преимуществом. Крупные предприятия, на которых логистическая деятельность формализована и структурирована, не имеют проблем с этим. У них есть отделы, специализирующиеся на выполнении отдельных функций, в которых работают квалифицированные сотрудники, использующие соответствующие проверенные процедуры, методы и приемы. Это обычно создает эффективную, организованную систему, которая также требует постоянного улучшения. В результате сотрудничества специалистов, имеющих разные квалификации, навыки и уровень образования, создается эффект синергии. Потенциал их знаний огромен и обеспечивает предприятиям динамическое равновесие с окружающей средой.

Раз в два года консалтинговая компания Bain & Company проводит исследования среди руководителей крупных предприятий по использованию современных инструментов управления. В 2018 г. было проведено исследование, посвященное преимуществам более активного внедрения не только информационных технологий в бизнесе, но и успешным приемам управления бизнесом. Было опрошено 1 200 руководителей компаний. В Bain & Company отмечают, что такой фактор успеха как скорость принятия решений необходим, чтобы оставаться в русле изменений, происходящих при цифровизации на конкретном рынке. По подсчетам исследования Bain Digital Insights за 2018 г., у компаний, которые быстро принимают решения, в 5,8 раза больше шансов добиться поставленных целей при цифровой трансформации своего бизнеса [5]. Лидирующее место занимает также концепция управления взаимоотношениями с клиентами – ее используют 46 % опрошенных предприятий, респонденты оценили степень своей удовлетворенности реализацией на уровне 3,93 по шкале от 1 (мин) до 5 (макс). В первую десятку также входят: аутсорсинг (41 % и 3,61), стратегическая система показателей (38 % и 3,9), управление через миссию и видение (38 % и 3,82), управление цепочками поставок

(36 % и 3) и др. Все эти современные инструменты способствуют улучшению процесса управления логистикой.

На малых и средних предприятиях проблема логистики выглядит несколько иначе. В начальный период работы для этого нет места, потому что предприниматели сосредоточены в основном на организации производственного процесса или предоставлении услуг и выполнении текущих задач, таких как учет, контроль и продажи [6]. Обычно владелец имеет дело с руководством лично, он не нанимает менеджеров для управления предприятием. Только по мере роста предприятия формируется управленческая команда, которая, помимо собственника, состоит из специалистов, выполняющих определенные функции, в первую очередь из числа специалистов по финансам, маркетингу и информационным технологиям. Логистика не считается важным инструментом управления затратами, чаще всего она связана с реализацией функций транспортировки и хранения.

Проблемы в функционировании малых и средних предприятий в первую очередь вызваны нехваткой должным образом образованного персонала, специализирующегося в определенных областях управления, который бы знал рынок, конкуренцию и изменения в окружающей среде, а также методы эффективного современного управления предприятием. Большинство руководителей сталкиваются с трудностями при реализации процесса управления в области стратегического и оперативного планирования, выявления и анализа скрытых проблем в функционировании предприятия, анализа и оценки внешней среды, создания эффективной системы управления, построения системы развития, а также внедрения инноваций, повышения эффективности работы персонала, бухгалтерского учета, формирование рациональной организационной структуры. Часть этих задач лежит в сфере логистики. В связи с тем, что у руководителя, как правило, отсутствуют специальные знания в сфере логистики, на определенном этапе возникает необходимость либо дополнить их путем обучения или воспользоваться логистическим консальтированием (аутсорсингом) [7]. С расширением предприятия эта потребность становится необходимостью, что приводит к назначению специалиста по логистике или даже созданию отдела специалистов в этой области. А управление логистикой представляет собой уже комплексную систему, адаптированную к видам деятельности, объему задач, взаимоотношениям и потокам информации. Это особенно важно для малых предприятий, где фрагментация предприятия наблюдается все чаще и чаще в результате функционального подхода к управлению. Сосредоточение внимания на отдельных функциях затрудняет их совместную оптимизацию, увеличивает продолжительность задач, увеличивает затраты и снижает гибкость реагирования на факторы окружающей среды.

Решение может заключаться в том, чтобы сосредоточить компанию на хорошей организации производственного процесса и/или предоставлении услуг, а также технологических процессов. А логистические процессы, являющиеся частью логистики поставок, производства или распределения, можно отдать на аутсорсинг. В малом бизнесе целевые сегменты обычно невелики, поэтому быстрое удовлетворение потребностей клиентов и быстрое реагирование на изменения спроса становятся первоочередными задачами. Высокий уровень обслуживания клиентов и установление долгосрочных отношений с ними могут быть достигнуты путем внедрения концепции управления взаимоотношениями с клиентами. На все более насыщенном рынке борьба за нового клиента требует комплексного подхода к обслуживанию, открытости к изменениям и способности реагировать на них. Динамичное развитие современных технологий предоставляет новые инструменты для улучшения и автоматизации процессов обслуживания клиентов и для контроля сотрудников, выполняющих эти задачи. Развитие облачных технологий и адаптация мобильных приложений обеспечивают обслуживание клиентов через смартфоны и планшеты. Стратегическое положение социальных сетей в обслуживании и важность аналитических услуг и инструментов также увеличивается. Это наиболее важные

тенденции на рынке обслуживания клиентов, которые могут быть использованы малыми и средними предприятиями.

Основным элементом любой логистической системы является транспорт. Необходимость перемещения грузов возникает на этапе снабжения, производства и распределения и требует использования различных видов транспорта. Подавляющее большинство малых предприятий объединяют методы покупки (транспортный аутсорсинг) и использования (собственный автопарк) в транспортной организации. Однако опрос показал, что более мелкие компании чаще используют свой собственный парк (41 % из них), в то время как более крупные компании гораздо охотнее пользуются услугами транспортных и экспедиторских компаний. Однако это происходит не из-за нежелания логистических операторов обслуживать мелких клиентов, а из-за желания владельца провести весь процесс на месте своими руками и под контролем. Малые предприятия имеют относительно простую цепочку поставок. Они используют курьерские компании или арендуют гараж под склад. Крупные логистические операторы обслуживают крупных клиентов, предлагая им не только транспортные услуги, но и хранение, упаковку, сортировку и т. д. Малые предприятия не могут позволить себе такие решения и чаще всего они выполняют всю работу самостоятельно. Эксперты из Института логистики и складирования подсчитали, что затраты на организацию транспортных процессов часто составляют более 50 % от общих затрат на логистику. Чтобы улучшить реализацию этих процессов, малые предприятия могут использовать такие решения, как аутсорсинг логистических услуг, например, транспорт или хранение. Есть и другие инновационные решения, такие как сотрудничество компаний из одного региона в организации отдельных логистических процессов с поддержкой современных информационных технологий. Еще одной важной проблемой для малых и средних предприятий является реализация взаимосвязанных процессов: хранение и управление запасами. Задача управления запасами на малом предприятии – снижение затрат на их хранение. Наличие больших запасов предполагает замораживание капитала. Недостаточный запас может, в свою очередь, вызвать сбой в процессе производства и / или обслуживания. Самым известным методом оптимизации запасов на предприятии является концепция «точно в срок», позволяющая выполнять поставленные задачи при минимизации запасов. Этот метод определяется как «семь нулей»: нулевой инвентарь, нулевой дефицит, нулевые очереди, нулевые задержки, ноль ненужных перемещений, ноль ненужных операций, ноль бездействия. Владелец небольшого предприятия должен осознавать, что реализация данной концепции устанавливает определенные требования к работникам. От работника требуется дисциплина, ответственность за качество выполненной работы, определенный уровень квалификации в части приемов и навыков работы.

В логистике малых и средних предприятий появляются все более современные решения, позволяющие эффективно конкурировать с крупным бизнесом. Для реализации большинства логистических процессов требуется соответствующая информационная поддержка. Не всегда возможно и необходимо расширять организационную структуру путем создания ИТ-отдела. Лучше использовать профессиональные услуги ИТ-компаний на аутсорсинговой основе. Решение сложных логистических задач упрощается благодаря использованию информационно-коммуникационных технологий и программному обеспечению, соответствующим требованиям предприятия. Однако ИТ-система должна быть тесно связана с системой управления логистической деятельностью предприятия.

**Выводы.** Условия, в которых работают современные малые и средние предприятия, остаются достаточно сложными. Для того, чтобы отдельные подсистемы, включая логистику, отвечали ожиданиям бизнеса, чтобы были эффективными, необходимо хорошее управление. Логистическая система должна играть особую роль, так как она связывает практически все сферы деятельности внутри предприятия, а сами предприятия –

цепи поставок между собой. Это не может рассматриваться как второстепенная деятельность, реализацию которой можно отложить в будущее. Для достижения целей предприятий региона необходимо изменить организационную культуру, в основном осведомленность и отношение к инновациям, как у руководства, так и у сотрудников. На малых предприятиях инновации в логистике все еще явно недооцениваются. Между тем, ключом к успеху должны быть не только технические и технологические, но и организационные и управленческие инновации. Реальный успех в логистике, а также в функционировании всего малого предприятия будет достигнут, когда управление будет основано на знаниях и современных информационных технологиях.

#### Список использованных источников

1. Coyle, J. J. Zarządzanie Logistyczne / J. J. Coyle, E. J. Bardi, Jr J. C. Langrey // PWE, Warszawa 2002. – P. 51–52
2. Энциклопедия по экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://economy.ru.info/page/1350772032> – Дата доступа : 11.02.2020.
3. Лукинский, В. С. Модели и методы теории логистики : учеб. пособие / В. С. Лукинский, И. А. Цвиринько, Ю. В. Малевич. – СПб: Питер, 2003. – 176 с.
4. Кристофер, М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М. : Издательский Дом «Технологии», 2005 г. – 200 с.
5. Лидеры выделили три ключевых фактора успеха цифровой трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://digital.ac.gov.ru/news/1179/>. – Дата доступа : 11.02.2020.
6. Клименко, В. В. Анализ базовых понятий в управлении логистической инфраструктурой компании / В. В. Клименко // Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – № 4 (45). – С. 5–9.
7. Дыбская, В. В. Управление складированием в цепях поставок / В.В. Дыбская. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 720 с.

*Статья поступила в редакцию 12 февраля 2020 года*

#### LOGISTICS MANAGEMENT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**S. F. Kujan**

[sfkujan@mail.ru](mailto:sfkujan@mail.ru)

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Deputy Dean of the Faculty of Economics  
Brest State Technical University  
Brest, Republic of Belarus

*Managing the logistics of small businesses at the regional level helps to create a competitive advantage of the territory by coordinating and integrating the functions, processes and activities of all participants in the logistics chain. The article deals with the interaction of logistics management systems for small enterprises that are part of the logistics system of the region.*

**Keywords:** *logistics systems, small enterprises, region, territory.*

### References

1. Coyle, J. J. Zarządzanie Logistyczne / J. J. Coyle, E. J. Bardi, Jr J. C. Langrey // PWE, Warszawa 2002. – P. 51–52.
2. Encyklopediya po ekonomike [Elektronny resurs]. – Rezhim dostupa : <https://economy.ru/1350772032/>. – Data dostupa : 11.02.2020.
3. Lukinskij, V. S. Modeli i metody teorii logistiki : ucheb. posobie / V. S. Lukinskij, I. A. Cvirinko. – SPb: Piter, 2003. – 176 s.
4. Kristofer, M. Marketingovaya logistika / M. Kristofer, Kh. Pehk. – M. : Izdatelskij Dom «Tekhnologii», 2005 g. – 200 s.
5. Lidery vydělili tri klyuchevykh faktora uspekha cifrovoj transformacii [Elektronny resurs]. – Rezhim dostupa : <https://digital.ac.gov.ru/news/1179/>. – Data dostupa : 11.02.2020.
6. Klimenko, V. V. Analiz bazovykh ponyatij v upravlenii logisticheskoy infrastrukturoj kompanii / V. V. Klimenko // Logistika i upravlenie cepyami postavok. – 2011. – № 4 (45). – S. 5–9.
7. Dybskaya, V. V. Upravlenie skladirovaniem v cepyakh postavok / V. V. Dybskaya. – M. : Al'fa-Press, 2009. – 720 s.