

# НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КООРДИНАЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-СТРУКТУР



**АНДРЕЙ  
ГАРНОВ**  
РЭУ им. Г.В. Плеханова  
профессор, д.э.н.



**ИНГА  
ПРОЦЕНКО**  
РЭУ им. Г.В. Плеханова  
профессор, д.э.н.

**В рыночной экономике на разных этапах ее развития сложились различные системы управления. В современных условиях одним из основных факторов их эффективного функционирования должны быть принципы оптимизации формирования и выполнения производственно-сбытовой программы, основанной на скользящем планировании по стратегическим направлениям с учетом логистической координации различных потоков, а также налаженного взаимодействия участников системы. Положительное влияние на экономические показатели работы бизнес-групп оказывает интегрированная логистическая система.**

В практике работы компаний в бизнес-группах сложилась структура/система управления экономическими процессами, рассредоточенная по функциям регулирования материальных потоков на различных стадиях их прохождения (закупки, производство, сбыт).

Рассмотрим, к примеру, интегрированную производственно-сбытовую бизнес-группу «МЕГАПАК». Несмотря на действие целого ряда негативных факторов, она устойчиво функционирует, развивая формы работы и укрепляя свои рыночные позиции. Основной продукцией группы являются безалкогольные и слабоалкогольные напитки. Оптимизация структуры бизнес-группы нашла отражение в том, что сырье и материалы приобретаются по наиболее выгодным ценам, рационализация транспортных схем позволяет исключить многие потери в ходе доставки материалов, укрупнение партий при небольшом количестве наименований приобретаемой продукции позволяет снижать стоимость закупок. Приобретение крупных партий сырья, тары, упаковки поддерживается региональными властями, которые заинтересованы в расширении местного производства. Это необходимо учитывать в закупочной деятельности. Кроме того, в бизнес-группе «МЕГАПАК» удалось оптимизировать систему продаж готовой продукции с точки зрения логистики. Для достижения ценовых конкурентных преимуществ сотрудники ООО «ТД МЕГАПАК» регулярно сверяют свои цены с теми, которые назначают конкуренты, чтобы скорректировать стоимость относительно рынка. Бизнес-группа «МЕГАПАК» имеет собственное мощное складское хозяйство и транспортное обеспечение, а также постоянно развивающуюся

внешнюю сеть бизнес-партнеров. Результаты экономической деятельности бизнес-группы позволили выделить следующие резервы логистического обеспечения производственно-торговых процессов: повышение эффективности системы складирования, оптимизация уровня запасов, рационализация тары и упаковки, унификация транспортных средств, оптимизация величины заказов, разработка наиболее рациональных маршрутов перемещения грузов магистральным транспортом и на складах подразделений производственно-торговой структуры.

В целях развития интегрированной логистической системы производственно-сбытовой деятельности в бизнес-группах важной задачей является повышение уровня координации участников системы. Эта задача может решаться на основе определенной структуры управления — Единого логистического координационного центра (ЕЛКЦ), выполняющего функции центральной сводно-аналитической службы логистики.

Логистический подход к управлению закупочными, внутрипроизводственными и сбытовыми операциями, обеспечивающий скоординированное пространственно-временное и количественное регулирование материальных, финансовых и информационных потоков, имеет целью минимизацию всех видов затрат на продвижение материальных ресурсов и готовой продукции на всех этапах, как внутри бизнес-группы, так и вне ее (рис. 1). Безусловно, логистическая задача снижения материальных, финансовых, временных и прочих затрат в бизнес-группе «МЕГАПАК» должна решаться при обязательном соблюдении требований к качеству выпускаемых товаров.

Практика регулирования бизнес-процессов в МЕГАПАКЕ показывает следующее: головная структура группы «МЕГАПАК» отвечает за стратегическое управление и производство основных видов продукции, реализует и контролирует логистические функции закупок сырья, материалов, тары и упаковки, осуществляет маркетинг рынка поставщиков и регулирование транспортно-складских операций на этапах, предшествующих функциям сбыта. Дочерняя компания ООО «ТД МЕГАПАК», входящая в бизнес-группу, отвечает за сбыт готовой продукции и решает задачи маркетинга спроса, планирования производства, регулирования транспортно-складских процессов на этапе распределения продукции товаров.

## АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются задачи и вопросы логистической координации в деятельности бизнес-структур. В частности, рассматривая бизнес-группу «МЕГАПАК», авторы формулируют направления и дают схему логистической координации в рамках функционирующей логистической системы. Введение единого логистического координационного центра (ЕЛКЦ) позволяет наладить взаимодействие звеньев бизнес-группы и повысить эффективность их функционирования.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистическая координация бизнес-структур.

## ANNOTATION

In this paper we consider the problems and issues of logistics coordination in the activities of businesses. In particular, considering the business group MegaPack, the authors formulate the direction and provide logistical coordination scheme in a functioning logistics system. Introduction of a single logistics coordination center (Elica) will establish cooperation links business groups and improve the efficiency of their operation.

## KEYWORDS

Logistical coordination businesses.

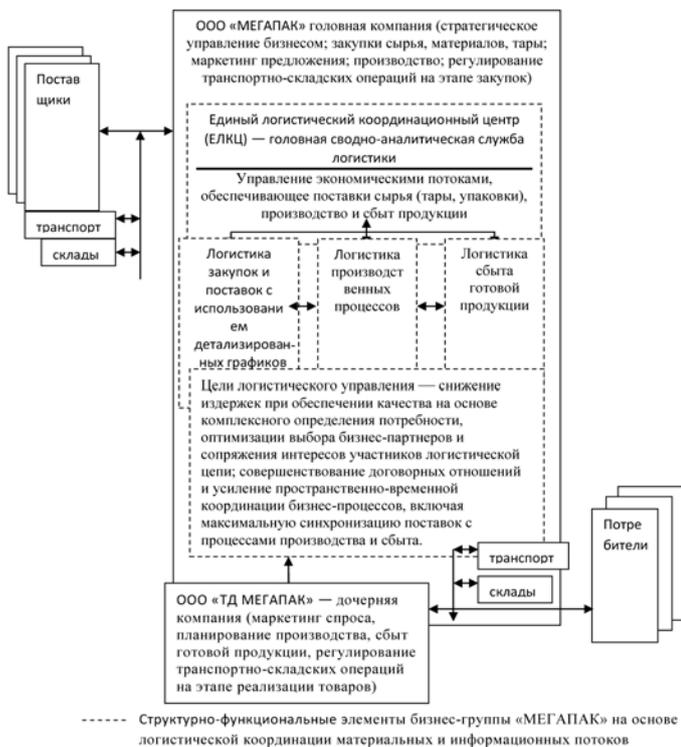


Рисунок 1  
Схема логистического управления потоками  
в бизнес-группе «МЕГАПАК»

Логистические системы управления производственными и сопряженными с ними процессами должны регулярно корректироваться и модернизироваться с учетом специфики изменений во внешней и внутрикорпоративной среде.

Среди основных направлений развития системы логистического регулирования закупочных, внутрипроизводственных и сбытовых процессов можно выделить следующие:

- постоянное уточнение договорной работы и корректировка состава поставщиков с учетом устойчивости их положения на рынке, надежности в выполнении обязательств;
- расширение и укрепление методов взаимодействия с заказчиками на базе максимально точного выполнения согласованных ассортиментных количественных, временных и адресных условий поставок, развитие аутсорсинга и дополнительных логистических (в том числе транспортных, складских, сервисных, консалтинговых и др.) услуг;
- оперативное реагирование на изменения рыночной конъюнктуры (спроса и предложения);
- рациональные решения по вопросам величины запасов, модернизации системы складирования, совершенствования тары и упаковки;
- оптимизация состава и объема заказов, выбор наиболее рациональных схем и маршрутов перемещения грузов, оптимизация использования внутрискладского оборудования и транспорта, унификация транспортных средств.

На наш взгляд, ЕЛКЦ должен решать задачи координации и регулирования всех потоковых процессов в бизнес-группе «МЕГАПАК» для их последовательной оптимизации во взаимодействии со специалистами — топ-менеджерами, логистами более узкого профиля, непосредственно отвечающими за принятие решений по функциям логистики на конкретных этапах товародвижения. Действующий механизм логистического управления и координации потоков в бизнес-группе «МЕГАПАК» отражен в виде схемы на рис. 2.

Приведенная схема показывает, что ЕЛКЦ должен занимать ключевое положение в организации закупок, внутрикорпоративного товародвижения и доставки конечной продукции потребителям. Его задачи по сравнению с традиционными отделами снабжения и сбыта комплексные, а значит, ему нужны более широкие полномочия. Традиционный отдел снабжения, например, обеспечивает в основном взаимодействие с поставщиками и доставку

материалов, сырья, тары и упаковки на предприятие для производственного потребления, но дальнейшая судьба этих ресурсов в компетенцию данного подразделения, как правило, не входит, и это звено не располагает всей информацией о последующем продвижении материального потока, а значит, оно не слишком заинтересовано в конечных результатах работы бизнес-группы.

Создание ЕЛКЦ позволит на основе регулярного анализа логистических издержек, прогноза развития и оценки рисков обеспечить сопряжение интересов различных участников бизнес-группы «МЕГАПАК» и повышать результативность функционирования всех звеньев на основе ритмичности технологических процессов и оптимизации материалопотоков в целях минимизации затрат сырья, полуфабрикатов, готовой продукции в цепочке поставщик—производитель—сбытовик—потребитель.

Таким образом, логистический центр должен стать стержневым элементом структуры бизнес-группы, который будет координировать деятельность производственных и иных подразделений и принимать управленческие решения по функционированию интегрированной структуры. Задачи и зона ответственности данного центра распространяются не только на сферу управления сквозными материальными, но и на сферу управления информационными потоками с целью проведения анализа, контроля информации и выработки управленческих решений, направляемых конкретным функциональным исполнителем.

Поступающая в центр информация должна систематизироваться для оперативного и адекватного реагирования на различные ситуации и превентивного управления. Формируемую при этом единую информационную базу бизнес-группы целесообразно использовать в процессе разработки и/или изменении стратегии и тактики ее развития.

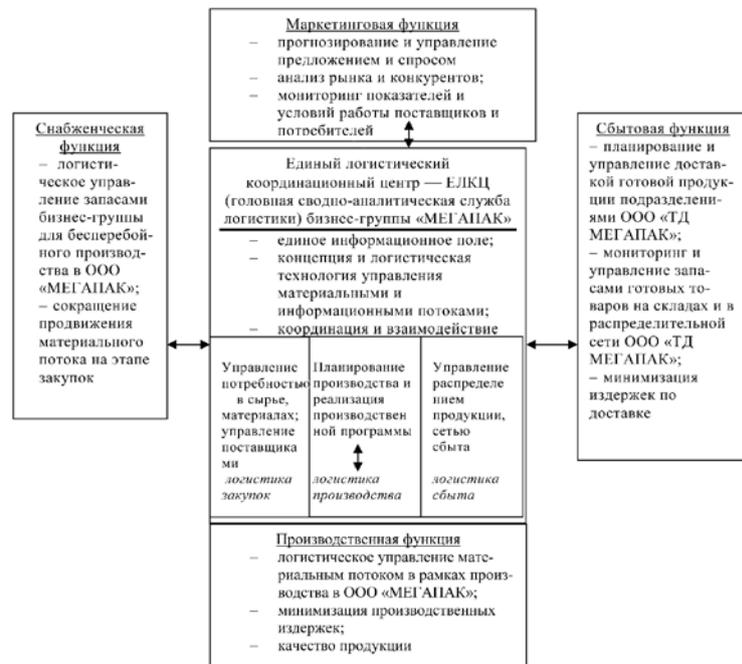


Рисунок 2  
Схема логистической координации функционирования  
логистической системы

#### Библиографический список:

1. Проценко И.О., Гарнов А.П. Логистика и управление цепями поставок: концептуальные и стратегические аспекты. — М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2009.
2. Проценко О.Д., Проценко И.О. Логистика и управление цепями поставок — взгляд в будущее: макроэкономический аспект. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012.