

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

---

## TECHNOLOGICAL AND SECTORAL ASPECTS OF THE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ  
JEL O17  
УДК: 658.7; 658.5

### ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ



**Виктория Максимовна Масалова**

*магистрант Международного института экономики, менеджмента и информационных систем Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, vm.hr@mail.ru*

**Резюме.** Статья посвящена вопросам формирования логистической системы и организации ее эффективной работы. Автором предложены направления повышения гибкости логистической системы в современных условиях хозяйствования с учетом сохранения функции контроля и автоматизации процессов логистической цепи.

**Ключевые слова:** логистика, логистическая система, логистический процесс, товарные потоки, снабжение

**Для цитирования:** Масалова В. М. Организация работы логистической системы компании в современных условиях // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2021. № 13. С. 12–16.

# ORGANIZATION OF THE COMPANY'S LOGISTICS SYSTEM IN MODERN CONDITIONS

**Viktoriya M. Masalova**

*Master's student, International Institute of Economics, Management and Information Systems, Altai State University, Russia, Barnaul, vm.hr@mail.ru*

**Abstract.** The article is devoted to the formation of a logistics system and the organization of its effective work. The author proposes directions for increasing the flexibility of the logistics system in modern economic conditions, taking into account the preservation of the control function and automation of the logistics chain processes.

**Keywords:** logistics, logistics system, logistics process, commodity flows, supply

**For citation:** Masalova V. M. Organization of the Company's Logistics System in Modern Conditions. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2021;13:12–16. (In Russ.).

## Введение

Построение логистической системы на предприятии — сложная задача, которая требует комплексного подхода к ее решению. Необходимо не только грамотно подойти к формированию системы, но и уметь адаптировать ее к изменяющемуся рынку. Логистическая система берет свое начало за пределами предприятия, и итог ее работы также выходит за ее рамки. Товарные, информационные потоки входят в эту систему из внешней среды (запрос клиента, коммерческое предложение от поставщика и т. д.) и также покидают предприятие (отправка товара клиенту, например). Есть определенные риски, связанные с контрагентами, обстановкой в мире, природными катаклизмами, в конце концов. Однако при должном подходе компания способна сформировать логистическую систему таким образом, чтобы она могла быстро адаптироваться к изменениям, начать извлекать выгоду там, где, казалось бы, ее нет.

Грамотно выстроенные логистические процессы на предприятии способствуют не только сокращению затрат, но и повышению качества обслуживания потребителя. В большинстве отраслей предложение превышает спрос, поэтому цена уже не является основным конкурентоопределяющим фактором. Потребитель все чаще ждет высокого уровня сервиса от поставщика товаров и услуг.

Сюда входит не только своевременная поставка товара, но и регулирование информационного потока, открытость информации о состоянии заказа, оперативная обратная связь от поставщика, возможность делать клиентам выгодные коммерческие предложения благодаря оптимизации расходов и т. д. Именно этим обусловлена актуальность темы данного материала.

К тому же нельзя не отметить высокую скорость развития логистики и появление новых сфер, в кото-

рых она может применяться. Это приводит нас к осознанию необходимости построения и развития цепи логистических процессов на предприятии.

## Теоретико-методологические основы логистики

Для человека, который имеет о логистике поверхностные знания, она представляется как перевозка груза из пункта А в пункт Б. По мнению автора, логистика — это все, что окружает современного человека. Сложенные в холодильник продукты таким образом, чтобы больше вместилось, — это складская логистика. Организация перевозок так, чтобы поскорее приехать из точки А в точку Б, — транспортная логистика. Пополнение заканчивающихся запасов — это тоже логистика.

Рассмотрим взгляды различных авторов на определение логистики.

Например, В. В. Щербаков пишет: «Логистика — это наука об управлении материальными и связанными с ними информационными, финансовыми, сервисными и иными потоками с целью оптимизации функционирования 6 хозяйственных систем на основе эффективного использования всех видов ресурсов» (Щербаков, 2019).

В свою очередь, А. М. Гаджинский утверждает: «Сегодня к логистике относят управление людскими, энергетическими, финансовыми и иными потоками, имеющими место в экономических системах. Появились такие термины, как „банковская логистика“, „информационная логистика“ и ряд других.» (Гаджинский, 2020).

Сущность понятия логистики, как и определение этого термина, тесно связана с историей и эволюцией рыночных отношений, а также обусловлена рядом причин:

- различия в национальных системах организации и управления движением товаров;

- различия в уровне исследования и разработанности проблем логистики в разных странах;
- различия в специфике и масштабе задач, которые решает логистика на определенном предприятии;
- большое количество направлений деятельности логистической системы (Морейская, 2017).

Таким образом, кратким определением в точности описать всю суть логистики невозможно. В общем виде логистика — совокупность процессов по эффективному обеспечению систем необходимыми ресурсами, и она присутствует в деятельности каждого структурного подразделения организации.

Можно выделить интеграцию следующих основных бизнес-процессов в управлении цепями поставок:

- управление взаимоотношениями с потребителями;
- обслуживание потребителей;
- управление спросом;
- управление выполнением заказа;
- управление производственными операциями;
- управление снабжением;
- управление дизайном продукции и его доведением до коммерческого использования;
- управление возвратными материальными потоками (Логистика и управление..., 2018, с. 50).

Логистическая система (ЛС) — сложная организационно завершенная (структурированная) экономическая система, которая состоит из элементов-звеньев (подсистем), взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими потоками, причем задачи функционирования этих звеньев объединены внутренними целями организации бизнеса и (или) внешними целями (Логистика и управление..., 2018, с. 50).

Логистическую систему можно сравнить с человеческим организмом: мозг подает команды, а все части тела, нервные окончания, органы (элементы логистической системы) становятся вовлеченными в процесс.

В современном мире рыночные отношения становятся более сложными, поэтому логистические системы также необходимо трансформировать: увеличивать интенсивность работы в соответствии с возросшими товарными и информационными потоками, подстраиваться под уменьшение звеньев логистической цепи, сохранять надежность логистической цепи.

#### **Современная логистическая система: проблемы и решения**

При формировании логистической системы на предприятии необходимо сначала ответить на вопрос: какие возникшие задачи она должна решить.

Предположим, на предприятии есть служба снабжения. В ее обязанности входит закупка товаров. При этом информационная поддержка не производится (нет данных, когда конкретно придет товар, какой транспортной компанией он отгружен, и т. д.), приемка и хранение товара не охвачены контролем. При этом никто не разбирается с недостатками, боем груза во время перевозки, нарушением поставщиком договорных условий (задержка поставки, несоответствующая упаковка и т. д.).

Для принятия компетентных решений требуется четкая постановка проблемы. В описанном выше случае это недостаточный контроль «жизненного цикла» товара после оплаты поставщику.

Проанализируем возможные причины ее возникновения. Это может быть высокая загрузка службы снабжения (нет времени на «разборки» с поставщиками), халатное отношение к работе определенных лиц, отсутствие описания бизнес-процессов в части поставки продукции и др.

Например, при описании бизнес-процессов и должностных инструкций следует обратить внимание на:

- наличие у работников службы снабжения регламентов регулирования поставки;
- входит ли в их обязанности контроль всего процесса поставки: от запроса счета до доставки товара на склад;
- имеются ли регламенты приемки груза и знают ли о них сотрудники;
- внедрено ли адресное хранение на складе и др.

Независимо от количества и содержания вопросов, уточняющих работу логистической системы, необходимо грамотное построение логистической цепи, в которой поддерживается непрерывность товарного и информационного потока.

Представим, что от отдела продаж поступает информация о необходимости приобрести товар. Закупщик осуществляет поиск наиболее выгодного предложения и дает сотруднику отдела продаж обратную связь: срок поставки, цену, условия поставки и т. д., и при согласовании этой закупки оплачивает счет от поставщика. Далее он получает информацию от поставщика об отгрузке, отслеживает срок поставки и в предполагаемый день получения связывается со складом на предмет доставки этого товара. Если продукции нет, он предупреждает отдел продаж, связывается с поставщиком или транспортной компанией и выясняет причину задержки и новый срок доставки. Затем при получении товара склад проверяет комплектность и целостность и производит оприходование товара. Затем специалист по отгрузке, получив информацию от склада о поступлении товара, формирует отправку товара клиенту, оповещая его об отгрузке.

Подобная коммуникация между сотрудниками и представителями внешней среды на каждом этапе способствует эффективности работы логистической цепи.

Сейчас с помощью современных технологий многие процессы удается автоматизировать. Например, в современной компании нет необходимости вручную проводить ABC-анализ, XYZ-анализ, это делается нажатием двух клавиш. Передача документов уходит в цифровую среду (электронный документооборот, обмен информацией по электронной почте и т. д.). Подготовка отчетов, документов, писем также приобретает автоматический характер, что позволяет оптимизировать работу службы логистики и логистических процессов в целом. Многие операции, которые раньше делали целые структурные подразделения, теперь вполне может выполнять один сотрудник, воспользовавшись вычислительными программами. Даже рассылка заявок на счет теперь не требует последовательного написания и рассылки писем, все можно отправить с помощью специальной программы.

Приняв во внимание эти факты, проанализировав обороты компании, объемы входящей и исходящей информации, мы можем составлять примерный план логистической системы на предприятии.

Возьмем, к примеру организацию, основным направлением деятельности которой является производство и продажа промышленной автоматики, запорной арматуры и контрольно-измерительных приборов и автоматики. Все логистические процессы, связанные со складом, производством, отправкой оборудования, закупом, хранением и т. д., протекают в электронной среде. У каждого участника процесса свой ограниченный доступ к информации и операциям, которые непосредственно их касаются в рабочем процессе.

Информационная цепь не прерывается, все подразделения могут коммуницировать друг с другом и централизованно получать необходимую информацию. Также на предприятии развиты такие логистические направления, как складская логистика, логистика снабжения, ВЭД, транспортная и информационная логистика. Все сотрудники квалифицированы и обладают всеми необходимыми навыками для обмена информацией, которая способствует укреплению логистической системы.

Одним из ключевых элементов логистической системы является служба снабжения, входящая в отдел логистики. Сюда стекаются все данные о товарных запасах, ценах, информация о продукции, сроки поставки, данные об отгрузках, местах хранения, информационных потоках, изменениях на рынке, состоянии производства и т. д.

В целом логистическая система развита в необходимом для нормального функционирования объе-

ме. Мы наблюдаем согласованность действий между подразделениями, что тоже является важным показателем хорошо построенной логистической системы. Рассмотрим такой процесс, как поставка товара клиенту. Началом логистического процесса примем выставление счета клиенту. Предположим, что мы продали не серийное изделие (изготавливаемое на постоянной основе, с прогнозируемыми сроками, поддерживаемое на складе в нужном количестве), и поэтому всех необходимых материалов у нас на складе нет.

Перед выставлением счета менеджер по продажам запрашивает у специалиста по снабжению срок изготовления, специалист по снабжению осуществляет поиск наиболее подходящего по качеству и стоимости материала (на этом этапе он ведет переговоры с поставщиками на предмет предоставления более выгодных условий, например, ниже цена, отсрочка, определенная упаковка товара, гарантия качества), который необходимо закупить и, с учетом времени доставки и самого производства изделия (информацию о поставке он берет у поставщика, информацию по изготовлению — у мастера участка), он озвучивает срок изготовления. Менеджер по продажам согласовывает это с клиентом и выставляет счет на оплату. После подтверждения счета снабженец берет счет у поставщика материала и заказывает товар. На протяжении всего времени снабженец контролирует поставку. Если поставщик не предлагает свой транспорт, то тут же снабженец ищет варианты для доставки. На этом этапе он может сэкономить для предприятия финансы на перевозке грузов.

После поступления продукции на склад кладовщик принимает материал, проводит это действие в программе, и на производство поступает сигнал в автоматическом режиме, что все материалы в наличии. Запускается процесс изготовления продукции. Специалист по снабжению также контролирует, чтобы все было готово в срок.

После сдачи изделия менеджер по продажам получает оповещение, что изделие готово. Он согласовывает с клиентом условия отправки и передает информацию специалисту по отгрузке. Тот, в свою очередь, формирует необходимые документы и дает на склад команду, что продукцию необходимо подготовить к отгрузке. Далее специалист по отгрузке дает задание экспедитору отвезти продукцию в транспортную компанию для отправки груза.

Обратим внимание, что коммуникация между сотрудниками происходит на всех стадиях с помощью программы, которая автоматизирует все процессы. Вся информация предоставляется автоматически, и не требуется каких-то дополнительных затрат времени на передачу информации путем звонка, набора

сообщения (бывает, но редко, при особых условиях поставки) или личной встречи. Такая схема позволяет быстро и согласованно производить такой логистический процесс, как поставка товара.

Данная система разрабатывалась при помощи квалифицированных специалистов в области логистики, торговли и программирования. Эта система предполагает также обратную связь от сотрудников, приветствуются предложения по доработке системы, оптимизации работы сотрудников.

Организаторы стремятся к механизации процессов. Это позволяет не только сократить время выполнения работ, но и избежать ошибок, вызванных человеческим фактором. Такой подход помогает увеличить вовлеченность сотрудников в работу, ведь теперь им самим интересно сделать так, чтобы от них требовалось меньше трудозатрат без потерь результативности. При этом система мотивации позволяет сотрудникам вносить предложения по оптимизации процессов.

В итоге мы получаем адаптивную под внешнюю среду систему, которая остается гибкой за счет возможности ее усовершенствования, но при этом четко прописанные процессы не позволяют системе дать сбой. При возникновении форс-мажорных си-

туаций подключается руководитель подразделения, и совместными усилиями задача решается. Это говорит об открытости между подчиненными и руководством, что позволяет информационным потокам непрерывно циркулировать в рамках предприятия. Это способствует разработке новых стратегий по части логистической системы.

#### **Результаты исследования и выводы**

Таким образом, основой эффективной логистической системы, адаптированной к вызовам современного рынка, выступает ряд факторов, требующих внедрения в логистический процесс. Во-первых, это согласованная организация передачи товаров и информации, подкрепленная регламентами каждого участника этого процесса. Во-вторых, применение современных цифровых технологий, позволяющих оперативно обрабатывать большие потоки информации и организовать эффективные коммуникации внутри логистической цепи, при организации логистического процесса и работы логистической системы в целом. В-третьих, компетенции участников процесса, соответствующие ускоренной динамике потребностей клиентов не только в качественном продукте, своевременной и качественной доставке, но и в дополнительном сервисе.

#### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

- Гаджинский А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики. М. : Дашков и К., 2020. 324 с. [Gadzhinsky, A. M. Design of distribution systems based on logistics. M. : Dashkov and K., 2020, 324 p. (In Russ.)].
- Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики / под ред. Б. А. Аникина и Т. А. Родкиной. М. : Проспект, 2018. 340 с. [Logistics and supply chain management. Theory and practice. Fundamentals of logistics / ed. B. A. Anikin and T. A. Rodkina. M. : Prospect, 2018. 340 p. (In Russ.)].
- Морейская С. Б. Эволюция логистики и подходы к сущности понятия логистики как экономической и управленческой деятельности // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2017. № 1. С. 45–49 [Moreyskaya, S. B. Evolution of logistics and approaches to the essence of the concept of logistics as an economic and managerial activity. *Vestnik Voronezhskogo instituta ekonomiki i social'nogo upravleniya = Bulletin of the Voronezh Institute of Economics and Social Management*. 2017;1:45–49 (In Russ.)].
- Щербakov В. В. Логистика и управление цепями поставок. М. : Юрайт, 2019. 582 с. [Shcherbakov, V. V. Logistics and supply chain management. M. : Yurayt, 2019. 582 p. (In Russ.)].