

товар необходимого качества в необходимом количестве доставлен определенному потребителю в нужное время в нужное место с минимальными затратами.

**Т. В. Скоробогатова, д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента предпринимательской деятельности ТНУ им. В. И. Вернадского, АРК, Симферополь**

— 1. Под логистическим обеспечением понимается комплекс теоретико-концептуальных, методологических и методико-практических разработок, направленных на оптимизацию экономических потоков в определенной сфере деятельности и обеспечивающих эффективность логистизации субъектов хозяйствования. Логистическое обеспечение касается как собственно ресурсов: кадров, материалов, информации, финансов (в состоянии динамики и статики), так и организации управления ими. При этом оно может носить и явный, и неявный характер. Поскольку самым главным ресурсом, безоговорочно, выступают кадры, сфокусируем внимание на них. В данном контексте примером явного обеспечения послужит принятие на работу грамотного логистика, неявного — фор-



мирование логистического мышления персонала.

2. В частности, для кадрового обеспечения рекомендуются методы активации креативного мышления. Они («мозговой штурм», эмпатия, метод фокальных объектов и др.) достаточно описаны в литературе, но должны быть скорректированы с учетом логистической ориентации (т. е. в соответствии с принципами и правилами логистики) и области применения. Креативный подход позволяет варьировать такими логистическими параметрами, как время и место. К примеру, отдыхающих в летний период не всегда устраивает время завтрака (в которое многие предпочитают находиться на пляже), им может быть предложен паек для употребления в желаемом месте в удобное время. Что касается ужина, то его периодически можно организовать как культурно-развлекательное мероприятие, носящее тематический характер: «Вечер знакомств», «Наш город» и др.

3. Общеизвестно, что эффективность определяется соотношением результата и произведенных для его получения затрат. Так как затраты всегда фиксируются, их сумму подсчитать затруднительно. Некоторую сложность представляет оценка затрат на кадры, поскольку они выступают в виде активного ресурса. Дело в том, что указанные затраты определяются суммой расходов на оплату труда и повышение квалификации в русле логистической системы обучения. В то же время, работники могут получать образование самостоятельно, затрачивая свои средства, которые не учитываются субъектом хозяйствования.

Выделить результат логистизации субъекта хозяйствования труднее, поскольку на него влияет ряд факторов. Изменения, основанные на приближении к принципам логистики, можно оценить качественно. Соблюдение же

правил логистики реально облеечь в количественный результат (конечно, с некоторой степенью условности).

Но такое положение касается управления потоками материальных и сопутствующих им ресурсов (традиционная логистика). В случае управления потоками потребителей и обслуживающими их потоками (сервисная логистика) эффект для клиентов предприятий сферы услуг носит субъективный характер, определяемый степенью удовлетворения их потребностей. Он не влияет на результат деятельности субъекта хозяйствования на данном временном интервале, но определяет приток потребителей и, соответственно, прибыль в будущем периоде.

**Александр Сладковский, д-р техн. наук, проф., зав. кафедрой логистики и промышленного транспорта Силезского технического университета, главный редактор журнала «Transport Problems», Польша, Катовице:**

— 1. Чтобы логистическая фирма достигла успеха на рынке, она должна успешно конкурировать, обеспечивая для клиента оптимальные параметры по трем измерениям: стоимости, качеству и времени. Об этом еще в 1999 году написал в своей статье А. Т. Kearney (Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study. European Logistics Association, Brussels, s. 13, 1999). В настоящее время количество логистических фирм увеличилось на порядок, соответственно, увеличилась конкуренция между ними. Но принципы существования логистических фирм не изменились. Оптимальными должны быть стоимость обслуживания, его качество и время. При всей очевидности этих требований, далеко не всегда логистические фирмы соблюдают этот подход. Ведь очевидно, что если в какой-то определенный момент та или иная фирма благодаря введению новых тех-

нологий достигает преимущественного положения на рынке, то она старается закрепить это финансовой прибылью. Хуже, если такое положение достигается за счет использования административного ресурса. В этом случае такая фирма закладывает в стоимость услуги дополнительную, ничем не обоснованную прибыль. Выгода обычно бывает очень ограниченной, временной. К сожалению, такой подход провоцирует «почивание на лаврах». Вскоре найдется новая фирма, которая достигнет лучших результатов. Может быть, также с использованием подобных методов, что будет означать крах предыдущей. Таким образом, эффективная логистическая деятельность субъектов хозяйствования предполагает постоянную заботу владельцев о совершенствовании функционирования предприятия, содержание исследовательских групп, которые должны прекрасно ориентироваться в состоянии рынка, советовать руководству или владельцам, какие современные методы следует внедрять. В данном русле находится также взаимодействие с научными и учебными подразделениями. Не обязательно, чтобы последние входили в состав фирмы, — такой подход могут позволить себе только крупнейшие. Однако такое взаимодействие



позволит логистической фирме постоянно «быть на плаву», готовить кадры для собственных нужд.

2. Не обязательно изобретать что-то совершенно новое. Это достаточно сложно и зачастую накладно с финансовой точки зрения. Достаточно, хорошо ориентируясь в тенденциях современной логистики, внедрять зарекомендовавшие себя разработки. Тому есть немало примеров. Например, использование ABC-анализа не только для сортировки содержимого складских помещений, для чего, собственно говоря, и был разработан метод, но такой же подход возможен и для оценки важности поставщиков или клиентуры. При этом часто используется также RFM-анализ. В любом случае, такие подходы эффективны при наличии большого числа клиентов или товаров, т. е. в тех случаях, когда имеется возможность оценки на базе достоверной статистики. Но какой бы метод в настоящее время мы ни использовали, предполагается, что в его основе будет лежать эффективная компьютерная обработка информации. Как такую внедрять? — Очевидно, что для этого нужны специалисты и финансовые средства. Желательно также, чтобы программное обеспечение было доработано с учетом потребности конкретной фирмы. Очевидно, что в настоящее время существуют общие пакеты программного обеспечения, например WMS или TMS. Владельцам фирмы следует определиться, что проще, обучать персонал обслуживанию достаточно мощных, но и более громоздких систем, или заплатить за доработку существующего пакета или разработку нового специализированного пакета для конкретных нужд предприятия.

Возможно, это является парадоксальным, но эффективным может быть как увеличение затрат на логистику, так и их сокращение. В первом случае, увеличение затрат должно предполагать адек-

ватную отдачу. Например, инвестируем в строительство нового центра дистрибуции товаров — это может, в конечном итоге, дать снижение транспортных расходов по доставке конечному потребителю. Сокращение расходов может быть также эффективно в том случае, если таковые не использовались рационально. Например, если парк транспортных средств устарел и количественно не соответствовал потребностям предприятия — очевидно, что устаревшие экземпляры транспортной техники следует либо продать, либо отправить на рециклинг.

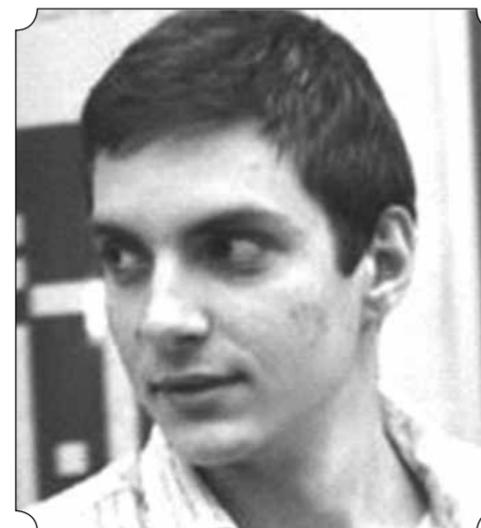
Не следует также забывать о классических семи правилах логистики. Они есть в английской терминологии (7r): [http://wiki.answers.com/Q/What\\_are\\_the\\_7\\_rights\\_of\\_logistics](http://wiki.answers.com/Q/What_are_the_7_rights_of_logistics); в польской терминологии (7w): [http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/zasada\\_7w,44.html](http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/zasada_7w,44.html). Очевидно, что они также применяются в странах СНГ ([http://vk.com/topic-26837659\\_25107668](http://vk.com/topic-26837659_25107668)). И хотя здесь нет аналогичного обозначения этих правил, их применение в практике логистической деятельности предприятий будет способствовать их эффективности.

3. Уровень эффективности логистической деятельности предприятия, прежде всего, зависит от того, является ли она основной деятельностью фирмы. Но даже если не так, то все равно логистическая деятельность — существенная составная часть в общем балансе предприятия. Таким образом, если предприятие эффективно с финансовой точки зрения, то, скорее всего, и логистика его находится на хорошем уровне, и наоборот. Что же касается конкретных способов оценки, настоятельно рекомендую читателю ознакомиться со статьей В. И. Сергеева «Ключевые показатели эффективности логистики» ([http://www.elitarium.ru/2011/09/21/pokazateli\\_jeffektivnosti\\_logistiki.html](http://www.elitarium.ru/2011/09/21/pokazateli_jeffektivnosti_logistiki.html)), где

достаточно четко изложены критерии эффективности логистической деятельности предприятий. Читателям может быть также полезна статья «Показатели эффективности логистики» (<http://logistic-forum.lv/menedzment-logistiki/pokazateli-effektivnosti-logistiki/>), где в сжатой форме изложены критерии, которыми должны руководствоваться менеджеры и руководители логистических предприятий.

**С. В. Сторожицкий, университет экономики и права «КРОК», Киев:**

— 1. На мой взгляд, под обеспечением эффективной логистической деятельности следует понимать слаженную работу всех звеньев логистической системы, функционирующих на том или ином субъекте хозяйствования. Именно под слаженной работой всех задействованных частей логистической системы можно подразумевать эффективную логистическую деятельность. Без отлаженной работы таких частей невозможно представить эффективное функционирование логистической системы, так как все звенья внутри ее взаимосвязаны и обеспечивают, при правильном функционировании, эффективную логистическую деятельность субъекта хозяйствования.



2. Самое первое, на что стоит в таком вопросе обращать внимание, — безусловно, методы, позволяющие определить общий объем логистических издержек, для формирования видения общей эффективности логистической деятельности субъектов хозяйствования. Благодаря этому подходу можно выявить и проанализировать общее состояние логистической деятельности, а в случае обнаружения проблем — провести декомпозицию логистической системы. Среди общего объема логистических издержек можно будет для подробного анализа выделить средства транспортировки, складирования и обслуживания запасов, средства процесса заказов, упаковку и средства администрирования.

3. Подходя к решению этого вопроса, я бы выделил несколько критериев, по которым можно оценить уровень обеспечения эффективной логистической деятельности субъекта хозяйствования.

Во-первых, нужно обратить внимание на вышеупомянутые общие логистические издержки. Благодаря анализу их компонентов мы с уверенностью можем заявить об эффективности или неэффективности логистической деятельности в целом.

Также можно выделить качество сервиса логистики — качество выполнения заказа, удовлетворенность выполненными услугами клиента и т. д.

Далее назовем производительность логистической составляющей компании. Сюда относятся критерии, связанные с загрузкой транспорта, количество удовлетворенных заказов потребителей, общая отдача от логистической деятельности в инвестициях компании и т. д.

Ну и, затронем такое понятие, как возврат вложенных средств в логистику. Благодаря этому параметру можно будет собрать воедино полученные результаты и, проанализировав их, сделать выводы, является ли эффективной логистическая деятельность субъекта хозяйствования. ■