

УДК 338

DOI: 10.12737/article\_58f9c4d99cd524.98138543

Л.А. Карабан

## РОЛЬ ЛОГИСТИКИ В ЭКОНОМИКЕ И В ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрены современные концепции применения логистики, её стратегическая роль в управлении цепями поставок, возможности внедрения логистики в организации разных уровней. Анализируется влияние логистики на бизнес и возможность повышения его эффективности.

**Ключевые слова:** логистика, интегрированная логистика, «*Supply Chain Management, SCM*» -

управление цепями поставок, идентификация сетевой структуры цепей поставок, *SCM*-бизнес-процессы, системный подход, потребительская ценность, *Customer Relationships Management, CRM* - управление взаимоотношениями с потребителями, продажа добавленной стоимости потребителям, полезность времени и места.

L.A. Karaban

## ROLE OF LOGISTICS IN ECONOMY AND ORGANIZATION

The feasibility is shown and necessity's substantiation of logistics for organization activity is given. The general explanation of the essence of logistic process is offered, the system concept in relation to logistics is explained; the logistics role in economy and in organization activity is analyzed. Importance of the integrated logistic management (LM), applications of the analysis of the general expenses, measurements of logistic process results is emphasized. LM is a part of process in chains of deliveries during which the effective and productive flow of goods is implemented and controlled, including their stocks, service and transfer of the information from a place of origin up to a place of consuming with the purpose of the fullest satisfaction of inquiries of consumers. In recent years the effective LM is recognized as a key element necessary for increasing profitability and indices of company activities reflecting their competitiveness. The logistics

in itself forms a certain system; in the form of a network with interdependent types of activity, which purpose is operational management of a flow of materials and workers inside the logistics channel (logistics channel). Logistics allows to support high dynamics and movement of a large number of economic operations and transactions, i.e. appears as an important type of activity promoting sales actually of all goods and services.

**Keywords:** logistics, integrated logistics, "Supply Chain Management, SCM" - management of supply chains, identification of network structure of supply chains, SCM-business processes, system approach, consumer value, Customer Relationships Management, CRM-management of relationship with consumers, sale of added value to consumers, usefulness of time and place.

### Введение

Логистика, как инновационная составляющая бизнеса внедряется во все сферы человеческой деятельности в России и за рубежом. Это выражается в том, что предприятия и организации всё шире используют передовые логистические стратегии и технологии, а также активно используют возможности логистических систем (ЛС). Правильно построенная ЛС позволяет фирме приобрести значительные конкурентные преимущества. Так, за счет оптимального использования складских и транспортных мощностей при сокращении товарных запасов, ускорении оборачиваемости оборотного капитала, снижения общих логистических издержек и себестои-

мости продукции, растёт рентабельность бизнеса, в большей степени удовлетворяя потребителей качеством логистического сервиса.

### Продвижение логистики в России

На предприятиях, работающих на российском рынке, созданы организационные структуры управления логистикой в виде отделов, служб, дирекций, департаментов. В высшей школе России ещё в 2000 г. была открыта новая специальность – «Логистика» (062200). Тогда и появились первые дипломированные логисты, которые имели возможность получить возможность переподготовки по квалификации «логист» в Международном центре

подготовки кадров в области логистики в Высшей школе экономики при Государственном университете – (МЦЛ ГУ-ВШЭ). И в настоящее время в стране готовят бакалавров-логистов по профилю «Логистика и управление цепями поставок», так как все острее ощущается потребность в хороших специалистах этого направления. В современном мире инновационных преобразований в России существует насущная проблема подготовки высококвалифицированных логистов, которых можно подготовить при наличии квалифицированных кадров в образовательных учреждениях.

В ряду специальной логистической литературы, которая является полезной для логистов разного уровня в иерархии управления компанией, раскрываются главные аспекты логистической деятельности, даётся описание инструментов для стратегического планирования и для повседневной оперативной деятельности [1 - 9]. Многие книги содержат стратегическую направленность, детально рассматривая, разъясняя и обосновывая стратегические и тактические преимущества современной логистики при управлении цепями поставок (УЦП). Здесь можно найти анализ и обоснование влияния логистики на эффективность бизнеса и практические рекомендации по повышению его эффективности посредством логистики [1, 3, 4]. Раскрывая фундаментальную роль логистики в экономике страны и деятельности компаний, в этих литературных источниках подчеркивается важность интеграции контрагентов в УЦП и высокого уровня качества логистического сервиса для повышения конкурентоспособности бизнеса. Автор издания [8] акцентирует внимание на УЦП– интеграции ключевых бизнес-процессов контрагентов цепи поставок – новой идеологии развития логистики.

### **SCM-концепция в интегрированной логистике**

При использовании ЛС весьма важным термином является «*Supply Chain Management – SCM*» –УЦП, предложенный в начале 1980-х гг. системным интегратором – компанией *i2 Technologies* и

консалтинговой компанией *Arthur Anderson*. Но до настоящего времени среди специалистов по общему менеджменту и логистике не существует единого мнения по поводу определения и содержания этого понятия. Этот термин многие применяют как синоним терминов «логистика» или «интегрированная логистика», но акцент в содержательном толковании этой концепции все больше смещается в сторону расширительного понимания *SCM* как новой концепции бизнеса. Активно поддерживается и развивается эта позиция многими системными интеграторами и консалтинговыми фирмами, зарубежными университетами и специализированными компаниями.

Как интегрированная логистика, *SCM*-концепция объединяет потребителей, поставщиков и контрагентов, осуществляя свои функции за пределами центральной/фокусной компании и. При этом логистика всегда ориентировалась на УЦП, которое начиналось от места изготовления продукта и заканчивалось местом его потребления. Основное расхождение сейчас возникает из-за того, что логистика часто понимается двояко: как узкое функциональное направление деятельности компании и как более крупная бизнес-концепция, связанная с управлением потоками продукции и информации по всем цепочкам поставок. Ситуация с *SCM* и логистикой похожа на некоторые противоречия по поводу понятия «маркетинг», когда он понимается и как концепция, и как функциональная область деятельности.

В логистическом аспекте концепция *SCM* направлена на решение задач интегрированного управления функциональными областями логистики и координацию с трёхстороннего логистического процесса фирмы: потребителями, поставщиками, и посредниками. В составе современных интегрированных корпоративных систем управления, в частности *ERP/II/CSRP* класса присутствуют программные *SCM*-приложения, которые гарантируют эффективный сервис и доставку необходимого товара в нужное место точно в срок и с оптимальными логистическими издержками. Реализация *SCM* связана с идентификаци-

ей сетевой структуры УЦП, и взаимоувязкой всех процессов по типам или уровням интеграции с каждым ключевым членом цепи. Достижение максимальной конкурентоспособности и рентабельности бизнеса фокусной компании, а также всей сетевой структуры цепей поставок, включая конечных потребителей, является основной целью использования *SCM*. Вопросы интеграции и реинжиниринга процессов УЦП анализируются с позиций повышения производительности основных участников, входящих в цепь поставок и общей эффективности. Управление взаимоотношениями с потребителями обязательно должно быть включено в основные *SCM*-бизнес-процессы. Это даст возможность сформировать окончательно систему организации бизнеса как целостную структуру. С позиций системного подхода к логистике, упор следует делать на приоритет потребителя. Это выполняется при формировании основных целей функционирования цепи поставок и при построении её конфигурации. Хотя многие разработчики корпоративных информационных систем (*ERP* и *ERP II*) разделяют программные контуры/приложения *SCM*, *CRM* (*Customer Relationships Management* - управление взаимоотношениями с потребителями) и логистику.

### **Потребительская ценность (ПЦ) как фактор удовлетворения потребностей в обеспечении доходности бизнеса**

Главное для потребителей – *потребительская ценность* (ПЦ), создаваемая при УЦП. ПЦ оценивается с использованием многокритерального ранжирования цен, качества надёжности поставки продуктов и услуг фокусной компанией и конкурентов. Эффективность УЦП находится на тонкой грани, при принятии решения максимального удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения максимальной доходности бизнеса.

Определение ПЦ для клиентов разных отраслей и возможности использования при этом информационных технологий в цепях поставок для повышения этой ценности, является сложной проблемой. Кроме того, важно определить, как в УЦП реализуется ПЦ с позиций оптимизации

добавленной стоимости (ДС). Является также важным направлением исследования задача нахождения баланса между ожиданиями клиентов к качеству продукции и услуг и доходностью бизнеса участников цепи поставок. Эти вопросы являются элементами общей комплексной проблемы оптимизации функционирования цепи поставок. Глобальная оптимизация цепи поставок при минимизации неопределенности в принятии логистических решений представляет новизну и потенциальную привлекательность этой идеологии для отечественных организаций.

### **Фундаментальные принципы логистики**

При управлении логистическим сервисом с учётом использования фундаментальных принципов, применяют схему системной взаимосвязи функциональных областей бизнеса и логистики. Так, атрибут «Место» в маркет-миксе *4P* (*product – price – promotion – place*) является важнейшим фактором управления услугами для потребительского сервиса, обеспечивая качество логистического сервиса для потребителя. Оптимальные решения логистического менеджмента для компании на данный плановый период сводятся к установлению баланса между логистическими затратами и качеством услуг.

В закупках, производстве и дистрибуции проблемы логистического управления реализуются при решении задач управления информационной поддержкой, транспортировкой, заказами, складированием, грузопереработкой, управления запасами и т. д. Наряду с инструментами решения стратегических вопросов в этой логистической деятельности, существуют оригинальные тактические приемы и алгоритмы принятия оптимальных решений. При управлении логистикой они позволяют экономить материальные, человеческие и финансовые ресурсы фирмы. Существующие многочисленные практические примеры, иллюстрирующие применение тех или иных стратегических, тактических или операционных решений из функционального комплекса логистического менеджмента представляют большую ценность. Для получения желаемых

результатов в экономике многие приемы и технологии принятия логистических решений в функциональных областях бизнеса применять просто необходимо.

В вопросах развития глобальной конкуренции, а также международного разделения труда и кооперации транснациональных корпораций и свободных экономических зон должно быть уделено особое внимание стратегическим проблемам построения эффективных международных цепей поставок глобальной логистики. Это важные факторы мировой экономики, воздействующие и на логистику. Так, в передовой логистической практике транснациональных корпораций (*Wal-Mart*), эффективно используются стратегии кросс-докинга, логистического аутсорсинга, дистрибуции и другие эффективные технологии интегрированной логистики и *SCM*. Полезно использование передового опыта внедрения глобальной логистики в странах Юго-Восточной Азии, Китае, Японии, странах Восточной Европы, анализ проблем и перспектив развития. В частности, вопросы стратегического планирования процесса администрирования в логистике, построение организационных структур управления логистикой в фирмах, проблемы логистического контроллинга и аудита имеют для российского бизнеса большое значение. В отечественной практике особенно важен финансовый контроль логистических показателей для оценки ценности логистики и эффективности логистических систем.

В большинстве российских компаний логистику трактуют как утилитарно-типичный для любого бизнеса набор функций. Это таможенное оформление грузов, страхование ответственности перевозчика, грузопереработка, перевозка, экспедирование, складирование и т.п. В высшем менеджменте функциональных сфер бизнеса компании центры логистической деятельности часто считаются центрами затрат и управление логистикой заключается только в минимизации логистических операционных издержек. Хотя существенно повысить прибыль компании за счет высокого качества логистического сервиса, оптимизации запасов в цепи поставок или

рационального использования логистической инфраструктуры может правильно построенная логистика, которая также может стать основой корпоративной стратегии компании повышения долгосрочной рентабельности бизнеса [4].

Методологические и методические инновационные подходы представляют значительный интерес и актуальность для российских компаний при оценке влияния логистики на рентабельность взаимодействия с потребителями и доходность по видам продукции, их влияние на акционерную и добавленную стоимость в цепи поставок. Учитывая то, что финансовые аспекты логистики, связаны, прежде всего, с анализом и контролем операционных логистических издержек, важно подчеркнуть зависимость оперативного мониторинга от точности получения данных о логистических затратах. Затруднения дифференцированного учета затрат при проведении логистических операций по отдельным заказам, видам продукции, структурным единицам логистических мощностей и т.п. характерны для наших компаний. Недостатки учета логистических затрат связаны также с непригодностью для этих целей бухгалтерских процедур и учета, агрегированностью учета, «распыленностью» многих составляющих логистических затрат по накладным, управленческим и прочим расходам. Поэтому для дифференциации затрат необходимо применять управленческие корпоративные системы учета логистических издержек, в которых используется функционально-стоимостной анализ (*Activity-based costing – ABC*) и другие методы.

Нельзя не отметить инновационное направление анализа развития логистики, которое заключается в оценке потенциала предприятий в области возможности применения логистики путём проведения специальных исследований. Является необходимым этапом стратегического планирования всесторонняя экспертиза компании, которая хочет внедрить службу логистики или перестроить существующую логистику. Логистический аудит использует определенные методики построения таблиц, обработку большого количества анкет и

форм интервью с персоналом компаний и т.п. для проведения детальной экспертизы логистики. Этот материал представляет ценность, как для российских компаний, так и для консалтинговых фирм, специализирующихся на проведении логистического аудита.

### **Ценность логистики и информационные технологии**

С появлением электронной коммерции и широким использованием Интернета на глобальном рынке произошли огромные перемены, повысился интерес к УПЦ. Во всём мире применяются компьютерные и информационные технологии, многие организации работают в масштабах всего земного шара, создаются рынки, действующие 24 часа, наблюдается стремление корпораций достигнуть удовлетворения потребителей и высочайшего качества. Существуют торговые соглашения, позволяющие корпорациям реализовывать региональные и глобальные логистические стратегии даже в условиях санкций.

Логистика – это огромное поле деятельности, постепенно внедряемая во все сферы окружающего мира: земли, труда, капитала и информации, воздействие которой на мировые стандарты жизни имеют важные последствия. Её значение постоянно растёт. Из функции, воспринимавшейся как едва необходимая, она теперь рассматривается как вид деятельности, где можно добиться существенной экономии на затратах, имеющий огромный потенциал влияния на степень удовлетворения потребителей и тем самым - на повышение объема продаж. Это и оружие маркетинга, эффективно используемое для получения устойчивого конкурентного преимущества.

Поскольку логистика, в конечном счете, влияет на способность генерировать и удовлетворять спрос потребителей, должны быть специально выделены и исследованы виды деятельности, связанные с этим обслуживанием. Так как обслуживание потребителей рассматривают также и как результат логистики, оно является одним из ключевых параметров, а последствия этого обслуживания должны быть ис-

следованы особо. Поскольку маловероятно, что отличное обслуживание потребителей получит соответствующее вознаграждение до тех пор, пока оно не будет должным образом измеряться и «продаваться» как внутри компании, так и за ее пределами, то ценность логистики при продажах товаров и услуг будет определена только после ее измерения и учета.

Существует ряд не менее важных тем в логистике, которые заслуживают того, что они должны быть тщательно проанализированы глубоко и системно. Кроме УЦП, это измерение ценности логистики и ее учет при продажах, обработке заказов, это управленческие информационные системы и электронная коммерция и Интернет, оценка реверсивности логистики и процессов, связанных с упаковкой, финансами и глобалистики.

Вследствие влияния логистики на общество в целом, на отдельные отрасли, на организации, а также каждого человека чаще всего применяется общий широкий подход к проблемам её использования. При этом требуется понимание сущности логистического процесса, применение логистического системного подхода, анализ роли логистики в экономике и в деятельности организаций; исследуется развитие логистики. Бесспорна важность применения для организации интегрированного логистического менеджмента при анализе общих затрат, ключевых тенденций и текущих проблем работы, и оценке его влияния на результаты логистического процесса.

### **Логистический менеджмент в логистическом процессе**

Понятие *логистический менеджмент* (*logistics management*) в логистическом процессе имеет несколько значений (интерпретаций). Это – материальный менеджмент (менеджмент материалов); физическое распределение; бизнес-логистика; управление каналами (поставок); дистрибуция; промышленная логистика; системы быстрого реагирования; УЦП. *Логистический менеджмент* – это часть процесса в цепочках поставок, в ходе которого планируется, реализуется и контролируется

ся эффективный и производительный поток товаров, их запасы, сервис и связанная информация от точки их зарождения до точки поглощения (потребления) с целью удовлетворения требований потребителей [1]. Приведенное определение охватывает движение потоков товаров, услуг и информации в секторах производства и обслуживания. Компании бизнес-производств выпускают самолеты, компьютеры, автомобили, косметику, продукты питания и т.д. Сектор обслуживания включает больницы, банки, правительственные учреждения, университеты, структуры торговли [2].

На рис. 1. приведены некоторые из многочисленных видов деятельности, входящих в логистический менеджмент. Здесь входами логистического процесса являются природные, человеческие, финансовые, информационные ресурсы и прочие. Они могут иметь различные формы в виде сырья, материалов, запасов незавершенного производства, конечной продукции. Планированием использования этих входов занимаются специалисты – логистики (логисты). Так, для более эффективного выполнения заказов потребителей иногда организациям приходится иметь более высокие уровни запасов незавершенного производства. Но это повышает расходы на хранение, а также возрастает риск устаревания продукции. Поэтому, чтобы выбрать наиболее подходящий уровень запасов, следует сравнить исходы всех возможных вариантов. Если нет возможности учесть влияние принимаемых решений системно, часто приходится принимать субоптимальный вариант.

В результате функционирования логистической системы организация может получить конкурентное преимущество (за счет маркетинговой ориентации и достижения более высокой операционной эффективности и производительности). Это обеспечивает полезное расходование времени и места. А также эффективности перемещения заказов до конкретных потребителей. Часто набор (микс) услуг (*servicemix*), обеспечиваемых логистикой, становится фирменной особенностью организации, ее уникальным активом. Этот вари-

ант возможен при эффективном и производительном исполнении видов логистической деятельности, приведенных в части «логистические активности» на рис. 1.

### Системный подход в логистике

Одной из важнейших концепций логистики является системный подход. Логистика сама по себе образует некую систему в виде сети взаимосвязанных видов деятельности, цель которых – оперативное управление потоком материалов и работниками внутри логистического канала (*logistics channel*). Системный подход простой, но мощный прием, применяемый для глубокого понимания взаимозависимости между составными частями.

Системный подход (*system approach*), исходит из того, что все виды (функции) деятельности рассматривают с точки зрения влияния их на другие элементы или виды деятельности, с которыми они взаимодействуют, и оценивают обратное воздействие на анализируемые функции или виды. Основная идея заключается в том, что если при изучении видов деятельности изолированно, общая картина оказывается нечеткой (неполной), неясно взаимовлияние анализируемых видов деятельности. Другими словами, общий результат нескольких видов деятельности внутри системы больше суммы результатов, демонстрируемых этими видами в отдельности [3].

Это означает, что если отдельные виды деятельности в общей системе имеют достаточно хорошие показатели, общий результат работы всей системы может быть относительно невысоким. Поэтому для понимания возможных направлений совершенствования системы, следует рассматривать её в целом. Так, в узловых точках производства могут накапливаться излишние запасы, если решения, относящиеся к области логистики и направленные на улучшение обслуживания потребителей, принимаются без понимания их последствий для всех цепочек поставок. Такие излишки приводят к росту расходов на работу всех цепочек, но служат защитным механизмом, амортизирующим отклонения от нормы в действиях отдельных участни-



Рис.1. Компоненты логистического менеджмента

ков цепочек. Из-за этого система как целое менее эффективна, чем она могла бы быть. Чтобы разрешить эту проблему, применяют системный подход к управлению запасами незавершенного производства во всех цепочках поставок.

Системный подход в логистике важен, но возможность его применения эффективна только в случае глубокого понимания общей роли логистики в экономике и в организации, в том числе ее взаимодействия с маркетингом, с логистической стратегией и с концепцией общих затрат.

### **Эффективная логистика как важная составляющая валового национального продукта**

Повышение требований потребителей приводит к значительному росту требований на национальных и международных рынках товаров и услуг. Тысячи новых товаров и услуг в настоящее время продаются почти в каждом уголке земного шара и доставляются потребителям в любое место. При решении проблем растущих крупных рынков и распространении новых товаров и услуг, структуры становятся более сложными. Вместо предприятий, выпускающих единственный продукт, появляются производства, на которых изготавливаются многочисленные, многоассортиментные виды продукции. Соответственно, очень важной составляющей валового национального продукта (ВВП) промышленно-развитых стран становится эффективная логистика дистрибуции продукции от места изготовления до места ее потребления.

Как важный компонент ВВП логистика заметно влияет на темпы инфляции, процентные ставки, показатели производительности, затраты на энергию, на наличие в стране определенных видов продукции, а также на другие аспекты экономики. Повышение производительности в масштабах всей страны оказывает положительное влияние на цены товаров и услуг, баланс национальных платежей, валютный курс, способность эффективно конкурировать на глобальных рынках. Прибыль отраслей и более высокая производительность предполагает более низкие расходы на произ-

водственные и распределительные операции при одном и том же объеме продукции, в предположении доступности инвестиционного капитала. Все вместе это ведет к более высокому уровню занятости и экономическому росту.

### **Добавленная стоимость, ценность, правильность и полезность в логистике**

При сопоставлении расходов на логистику с другими видами общественной деятельности выявлено, что объем средств, затраченных на логистику в бизнесе, в 10 раз превышает расходы на рекламу, в 2 раза – на национальную оборону и сопоставимо со средствами, выделяемыми на здравоохранение [5]. Это свидетельствует о важности роли логистики в экономике. Логистика позволяет поддерживать высокую динамику и движение большого числа экономических операций и сделок, т.е. выступает в качестве важного вида деятельности, способствующего продажам фактически всех товаров и услуг. Чтобы понять ее роль с точки зрения системного подхода, надо представить, что если товары не поступят вовремя, то потребители просто не смогут их купить. Если товары не придут в нужное место или в нужном состоянии, продаж также не будет, нарушится экономическая деятельность во всех цепочках поставок. Прямо или косвенно логистический процесс влияет почти на все сферы человеческой деятельности. Немногие области бизнеса столь значительно сказываются на стандартах жизни общества, как логистика. Часто обращают внимание на логистику тогда, когда в этой сфере возникают проблемы. Так, потребитель, заказывая подарок ко дню рождения через Интернет, не получает его вовремя. Или по рекламе в субботней газете он попытался купить в местном магазине продукт, а его в продаже не оказалось. Или заказ доставлен по неверному адресу, и компании потребовалось несколько дней на исправление ошибки; при этом нужный потребителю товар пришлось доставлять самолетом, в результате чего продавец понес дополнительные расходы [8].

В последние годы эффективный логистический менеджмент признан ключе-

вым элементом, необходимым для повышения рентабельности и показателей деятельности компаний, отражающих их конкурентоспособность. Обслуживание потребителей стало центральным направлением деятельности многих организаций. Даже структуры бизнеса, которые ранее уже делали ставку на «маркетинговую концепцию», пересмотрели ее содержание и стали в большей степени учитывать интересы потребителей. Явно выраженное смещение в сторону запросов потребителей продолжается и сегодня. Совместно с операционной эффективностью и производительностью маркетинговая ориентация предоставляет организациям хорошие возможности для получения конкурентного преимущества [8].

Логистика является механизмом обеспечения конкурентного преимущества. Степень достижения этой цели зависит от степени определения потребностей и желаний целевого рынка и его удовлетворения. Для логистики важным является понятие «продажа добавленной стоимости потребителям». Это означает то, что можно более умело организовать процесс предоставления услуг с более активным информированием потребителей о возможной добавленной ценности, которую компания им может предоставить, благодаря применению более совершенной системы логистики. Для этого необходимо подготовить продавцов более умело заниматься услугами.

Результатом логистической деятельности является соответствующий уровень обслуживания потребителей, который во многом зависит от расходов компании на логистику. Это расходы на компонент места в маркетинг-миксе (*marketing mix*). Он включает высокий показатель выполнения заказов и своевременную доставку, но добиться полного удовлетворения потребителей можно только при хороших результатах по всем элементам маркетинг-микса. Для многих организаций именно обслуживание потребителей может стать основным способом получения конкурентного преимущества [7]. Корректируя уровень обслуживания потребителей с учётом более полного удовлетворения запросов потре-

бителей и его готовности за это платить, организация может одновременно повышать уровень обслуживания и снижать затраты. В связи с этим на все компромиссы в сфере логистики, следует смотреть с точки зрения их влияния на качество обслуживания потребителя. При проведении такого анализа следует пользоваться концепцией общих затрат, которая заключается в сочетании операционной эффективности и производительности технологических и управленческих стратегий, полученных в результате адаптации и использования современных технологий и различных стратегий менеджмента: УЦП (*supply chain management, SCM*), всеобщее управление качеством (*total quality management, TQM*), точно в срок (*just-in-time, JIT*) и быстрое реагирование (*quick response, QR*). Именно это позволяет организациям добиваться конкурентного преимущества.

Логистика повышает полезность времени и места, так как произведенные продукты обладают некоторым уровнем ценности (*value*) или полезности (собранный автомобиль стоит больше, чем отдельные ее компоненты или сырье, из которых она изготовлена). Так, собранный автомобиль полезнее для потребителя, чем его отдельные части. Ценность или полезность процесса, позволяют получить продукт полностью готовым для использования, носит название *полезности формы (form utility)*. При этом для потребителя продукт должен иметь не только полезность формы, он также должен, оказаться в нужном месте и в нужное время и быть в продаже. Указанные виды ценности, добавляемые к продукту помимо производства (полезность формы), можно соответственно назвать *полезностями места (place utility)*, *времени (time utility)* и *владения (possession utility)*. Полезность места и времени обеспечивает логистика, полезность владения – остальные маркетинговые виды деятельности [9].

Менеджеры должны уделять больше внимания *ценности*, добавляемой логистикой, поскольку повышение полезности за счет *времени и места*, в конечном счете, приносит компании более высокие прибы-

ли. В результате сокращение логистических издержек и более прочная маркетинговая позиция за счет усовершенствования логистической системы может повысить итоговые результаты, которые отражаются в балансовом отчете и из которого видно, что чем больше логистика добавляет ценности продукту (и, соответственно, повышает стоимость), тем более важную роль играет логистический менеджмент. Под *полезностью места* понимается созданная или добавленная продукту ценность за счет обеспечения его доступности приобретения или потребления в нужном месте. Именно логистика добавляет продуктам полезности за счет места, поскольку фактически она обеспечивает перемещение сырья, запасов незавершенного производства и готовых товаров от места изготовления продукции до места ее потребления. *Полезность времени* означает ценность (стоимость), созданную дополнительно за счет получения нужного продукта в нужное время. Мало толку от продукта, если он недоступен именно в тот момент, когда он нужен. Так, компания, выпускающая пищевую продукцию, должна получить сырье (компоненты, упаковочные материалы) и другие исходные составляющие до того, как начнется производственный процесс, или, если он уже начался, до того, как израсходует имеющиеся запасы. Если это не будет получено в нужное время, произойдет остановка производства и компания окажется в худшем положении, чем конкуренты. Чтобы добавлять к произведенной продукции полезность (стоимость) за счет времени и места, логистические виды деятельности должны быть совместными и согласованными.

*В логистике существует также понятие полезность владения* – это ценность (стоимость), добавленная продукту за счет того, что потребитель становится его владельцем при определенных условиях его оплаты. *Полезность владения* – в первую очередь это результат условий кредитования, дисконтных скидок и т.п., а не логистики. Это то, что в зависимости от количества приобретаемой продукции, а также размера отсроченных платежей или в совокупности, позволяет потребителю полу-

чить продукт во владение до его фактической полной оплаты. Но именно совместное действие логистических и маркетинговых процессов, в конечном счете, и приводит к появлению полезности владения.

*В логистической системе действует правило правильности логистики (ППЛ). Пятью «правильностями» (rights) являются: поставка требуемого продукта (right product) в необходимое место (right sizes) в нужное время (right time) в нужном состоянии (right condition) при оптимальных расходах (right cost) тем потребителям, которым он необходим [9].* Термин оптимальные расходы (*right cost*) следует понимать так. Первые четыре характеристики правильности аналогичны полезностям формы, времени, места и владения и обеспечиваются в ходе производства и маркетинга, добавление же стоимостного компонента связано с логистическим процессом. Почти 50 % из каждой денежной единицы стоимости товара, приходится на виды деятельности, выполняемые после того, как этот товар изготовлен, то есть после достижения им конечной формы. С экономической точки зрения, дистрибуция – это процесс, при котором физические характеристики вещества преобразуются в экономическую ценность при сведении потребителя и продукта [8]. Расходы, связанные с добавлением полезности (стоимости) за счет времени и места, в любом случае оказываются значительными. Так как снижение расходов – одна из основных задач менеджеров, эффективный и действенный контроль логистических функций оказывает существенное влияние на весь характер деятельности организации.

### **Заключение**

Итак, логистика является уникальным активом собственника. Эффективная и экономически оправданная логистическая система во многом похожа на материальный актив, учитываемый в бухгалтерских документах корпорации, но компетенцию организации в сфере логистики конкурентам продублировать крайне сложно. Если компания может предоставлять свою продукцию потребителям быстро и с низкими издержками, она может по-

лучить преимущество перед конкурентами в размере доли рынка. Благодаря эффективной логистике она также может продавать свою продукцию с меньшими расходами или обеспечивать более высокий уровень обслуживания и тем самым приобрести хорошую репутацию. И хотя в настоящее время ни одна организация пока не раскрывает этот актив в своих балансовых отчетах, теоретически его можно представить как нематериальный актив,

т.е. категорию, включающую такие элементы, как патенты, авторское право и торговые марки.

Хочется выразить надежду, что эта статья с интересом будет воспринята всеми, кто стремится воспользоваться потенциалом современного логистического менеджмента для улучшения своего бизнеса, усовершенствования преподавательской или научно-исследовательской деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Карабан, Л.А. Логистические методы управления предприятиями: монография/ Л.А. Карабан, А.В. Осипов. – Брянск: БГТУ, 2006. - 192 с.
1. Karaban, L.A. Logistic methods of management of the enterprises: Monograph /L.A. Karaban, A.V. Osipov. – Bryansk: BSTU, 2006. - 192 p.
2. Карабан, Л.А. Логистика: Курс лекций [Текст]+ [Электронный ресурс]/ Л.А. Карабан. А.В. Осипов. – Брянск: БГТУ, 2012. – 160 с.
2. Karaban, L.A. Logistics: Course of lectures [Text] + [Electronic resource] / L.A. Karaban. A.V. Osipov. – Bryansk: BSTU, 2012. – 160 p.
3. Карабан, Л.А. Процессный подход для организации управления услугами и ресурсами: монография /Л.А. Карабан, А.Д. Панфилов. – Брянск: БГТУ, 2015. – 200 с.
3. Karaban, L.A. Process approach for the management organization of services and resources: Monograph /L.A. Karaban, A.D. Panfilov. – Bryansk: BSTU, 2015. – 200 p.
4. Карабан, Л.А. Логистический подход к управлению менеджментом в организации: [Текст] + [Электронный ресурс]: монография /Л.А. Карабан, И.В. Гусакова. – Брянск: БГТУ, 2012. – 124 с.
4. Karaban, L.A. Logistic approach to management control in the organization: [Text] + [Electronic resource]: Monograph / L.A. Karaban, I.V. Gusakova. – Bryansk: BSTU, 2012. – 124 p.
5. Ерохин, Д.В., Специфика развития логистики в российских компаниях/ Д.В. Ерохин, Л.А. Карабан// «Логистика - инновации - менеджмент»: сборник тезисов Второй Международной научно-практической конференции «Логистика - инновации - менеджмент». Брянск, БГТУ, 27 апреля 2012 года/под ред. А.В. Лагерёва, Л.А. Карабан. - Брянск: БГТУ, 2012. - С. 10-13.
5. Yerokhin, D.V., Specifics of logistics development in the Russian companies / D.V. Yerokhin, L.A. Karaban // "Logistics - innovations - management": Collection of theses of the Second International Scientific and Practical Conference "Logistics — Innovations — Management". Bryansk, BSTU, April 27, 2012 / under the editorship of A.V. Lagerev, L.A. Karaban. - Bryansk: BSTU, 2012. - P. 10-13.
6. Карабан, Л.А. Логистика и инновационный потенциал предприятия/ Л.А. Карабан, Д.В. Милосердов//«Логистика – бизнес – инновации»: сборник тезисов Третьей международной научно-практической конференции «Логистика – бизнес – инновации», Брянск, БГТУ, 26 апреля 2013 года/ под ред. Л.А. Карабан. - Брянск: БГТУ, 2013. - С. 131-132.
6. Karaban, L.A. Logistics and innovative potential of enterprise / L.A. Karaban, D.V. Miloserdov // "Logistics – business – innovations": Collection of theses of the Third International Scientific and Practical Conference "Logistics — Business — Innovations", Bryansk, BSTU, April 26, 2013 / under the editorship of L.A. Karaban. - Bryansk: BSTU, 2013. - P. 131-132.
7. Карабан, Л.А. Логистика построения эффективной системы планирования производства / Л.А. Карабан, И.В. Зайцева, А.В. Иванюлов //«Логистика – мир – прогресс»: сборник тезисов Пятой Международной научно-практической конференции «Логистика – мир – прогресс», Брянск, БГТУ, 24 апреля 2015 года/ под ред. Л.А. Карабан. - Брянск: БГТУ, 2015. - С. 192-195.
7. Karaban, L.A. Logistics of effective system creation of production planning / L.A. Karaban, I.V. Zaytseva, A.V. Ivanilov // "Logistics – the world – progress": Collection of theses of the Fifth International Scientific and Practical Conference "Logistics — the World — Progress", Bryansk, BSTU, April 24, 2015 / under the editorship of L.A. Karaban. - Bryansk: BSTU, 2015. - P. 192-195.
8. Карабан, Л.А. Научная база, методология и стратегические решения в системе логистического планирования/ Л.А. Карабан //«Логистика – управление – безопасность»: сборник тезисов Шестой Ме-
8. Karaban, L.A. Scientific base, methodology and strategic decisions in system logistic planning / L.A. Karaban // "Logistics – management – safety": Collection of theses of the Sixth International Scientific and Practic-

- ждународной научно-практической конференции «Логистика – управление – безопасность», Брянск, БГТУ, 27 мая 2016 года/ под ред. Л.А. Карабан. - Брянск: БГТУ, 2016. - С.136-139.
9. Сток, Дж.Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с 4-го англ. изд./Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт. – М.: Инфра, 2005. - 797 с.
10. Шмүльв, Г.А. Логистика как ключевая стратегическая сфера компетентности/ Г.А. Шмүльв, Л.А. Карабан, //«Логистика – мир – прогресс»: сборник тезисов Пятой международной научно-практической конференции «Логистика – мир – прогресс», Брянск, БГТУ, 24 апреля 2015 года/ под ред. Л.А. Карабан. - Брянск: БГТУ, 2015. - С.20-23.
- al Conference "Logistics — Management — Safety", Bryansk, BSTU, May 27, 2016 / under the editorship of L.A. Karaban. - Bryansk: BSTU, 2016. - P.136-139.
9. Stock, J. R. Strategic management of logistics: transl. from the 4th English Edition /J. R. Stock, D.M. Lambert. – M.: Infra, 2005. - 797 p.
10. Shmulyov, G.A. Logistics as a key strategic sphere of competence / G.A. Shmulyov, L.A. Karaban, // "Logistics – world – progress": Collection of theses of the Fifth International Scientific and Practical Conference "Logistics — World — Progress", Bryansk, BSTU, April 24, 2015 / under the editorship of L.A. Karaban. - Bryansk: BSTU, 2015. - P. 20-23.

*Статья поступила в редколлегию 27.07.2016.*

*Рецензент: д-р экон. наук, профессор,  
зав. кафедрой «Экономика, таможенное дело,  
информационные технологии и дисциплины  
естественнонаучного цикла»*

*Брянского филиала ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
Дриго Михаил Федорович*

#### **Сведения об авторах:**

##### **Карабан Лидия Александровна**

канд. техн. наук, доц.,  
доц. каф. «Экономика и менеджмент»  
Брянского государственного  
технического университета  
Тел. 8 960 547 36 42,  
E-mail: [karaban52@mail.ru](mailto:karaban52@mail.ru)

##### **Karaban Lidiya Aleksandrovna**

Can.Ec.,  
Assistant Prof.  
of the Dep. "Economics and management"  
Bryansk State Technical University