

а также с ростом узнаваемости бренда. Так, например, при затратном подходе помимо финансовых и производственных активов важной составляющей является стоимость нематериальных активов, включающая деловую репутацию фирмы и объекты интеллектуальной собственности. При доходном подходе данные аспекты также во многом определяют величину прибыли предприятия.

Последняя группа включает прочие методики, которые не содержат простых и однозначных критериев, оценки конкурентоспособности производителя. Следует отметить, что в данной группе, среди разнообразных критериев оценки не последнее место занимают показатели инновационной активности и уровня развития техники и технологии. Например, Ж.Ж. Ламбен в качестве критериев оценки конкурентоспособности предлагает отличительные свойства товара, степень освоения технологии, издержки, относительную долю рынка, каналы товародвижения и имидж.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что все методики в той или иной степени затрагивают оценку инновационно-технологической составляющей, которая является базой для наращивания конкурентных преимуществ. Ведь именно внедрение инновационных технологий позволит сократить издержки, повысить качество и добавить уникальность производимым товарам, расширить ассортимент производимой продукции, выйти на новые рынки и т.д.

Все вышесказанное обосновывает целесообразность рассмотрения инновационно-технологической зрелости в качестве ключевого показателя конкурентоспособности деревообрабатывающих предприятий. Применение данного показателя подразумевает формирование потенциала для роста результативности компании в целом и отражает, как степень освоения инновационных технологий организации, так и постоянство, с которым организация их применяет. Таким образом, повышение уровня инновационно-технологической зрелости позволит повышать конкурентоспособность предприятий деревообрабатывающей отрасли, а также совершенствовать процесс управление конкурентоспособностью.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ИЗДЕРЖКАМИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

**М.Ж. Банзекуливахо**

*канд. техн. наук, доц., Полоцкий государственный университет,  
г. Новополоцк, Беларусь*

В сегодняшних условиях современной рыночной экономики наблюдается жесточайшая конкуренция между хозяйствующими субъектами, особенно одноотраслевыми, когда борьба идет за одними и теми же потребителями их продукции, работ или услуг. В таком случае выигрывает только та организация, которая сумеет оптимизировать логистические издержки в процессе управления цепями поставок, начиная с поиска потенциальных поставщиков сырьевых ресурсов, и

заканчиваясь поставкой готовой продукции конечному потребителю, вплоть до утилизации. Это подразумевает использование всего комплекса подходов, помогающих эффективной интеграции поставщиков, производителей, дистрибьюторов и продавцов с учетом сервисных требований клиентов, что позволяет обеспечить наличие нужного продукта (товара) необходимого качества, в необходимом количестве, в нужное время, в нужном месте, нужному потребителю с минимальными издержками.

Под логистическими издержками (logisticalcost) следует понимать сумму всех затрат, связанных выполнением логистических операций в цепях поставок, и достижения конечных логистических задач. Логистические операции включают в себя размещение заказов на поставку необходимой продукции, закупку, складирование поступающей продукции, внутрипроизводственную транспортировку, промежуточное хранение, хранение готовой продукции, отгрузку, внешнюю транспортировку на протяжении всей логистической цепи. К логистическим издержкам также относятся затраты на персонал, оборудование, помещение, складские запасы, на передачу данных о заказах, запасах, поставках [1].

В целях поддержания высокой конкурентоспособности организации и обеспечения эффективности управления цепями поставок, ее логистическая цепь должна постоянно развиваться и совершенствоваться. Поэтому необходимо определить, насколько она хорошо работает в настоящее время, в каком направлении следует ее усовершенствовать и насколько она успешно проходит процесс преобразования в выбранном направлении. Для этого понадобится проведение анализа показателей логистической деятельности организации, так как они отражают состояние функционирования ее логистики.

На рис. 1 приведена общая классификация логистических издержек организации в цепи поставок.

Постоянные издержки – это затраты, которые не меняются вместе с колебаниями объемов логистической деятельности организации, а переменные издержки – меняются пропорционально смене объема работ с материальным потоком.

Прямые издержки непосредственно относятся на продукт, услугу, заказ или другой конкретный носитель. Косвенные издержки непосредственно относятся на носитель только с помощью выполнения вспомогательных расчетов.

Управляемые (регулируемые) издержки – затраты, которыми можно управлять на уровне центра ответственности (подразделения). Неуправляемые (нерегулируемые) издержки – затраты, на которые из центра ответственности повлиять нельзя, поскольку эти издержки регулируются на уровне организации в целом или во внешнем звене (в другой организации) логистической цепи.

Продуктивные издержки – затраты на работу, направленную на создание добавленной ценности, которую хочет иметь потребитель и за которую он готов платить. Издержки на поддержание логистической деятельности сами по себе не создают ценности, но они являются необходимыми, например, затраты на транспортировку, оформление заказов, проверку работы персонала, ведение учета продукции и т.п. Издержки на контроль – затраты на мероприятия, направленные на предотвращение нежелательных результатов обслуживания потребителей.

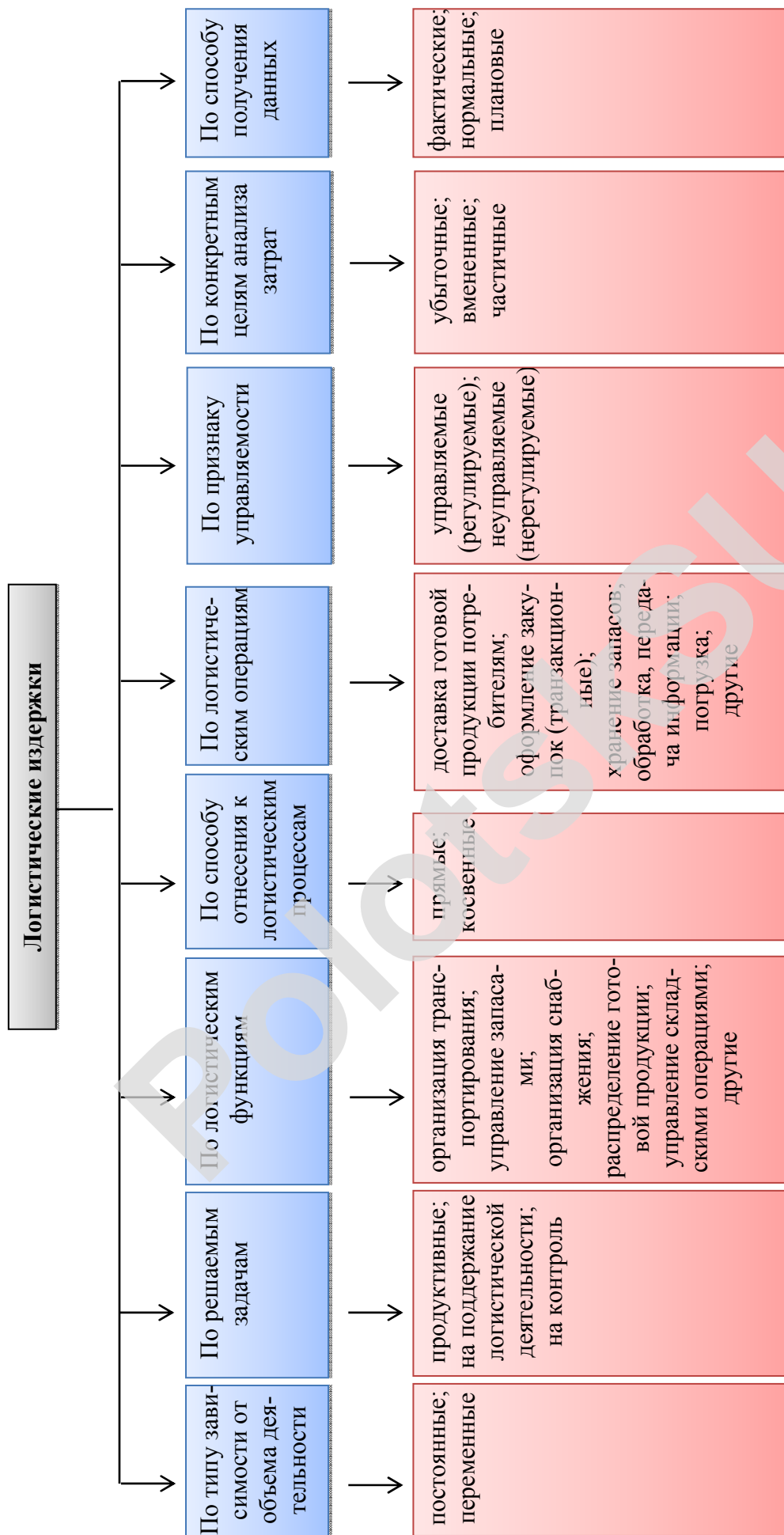


Рис. 1. Классификация логистических издержек [2]

Убыточные издержки – затраты на работы, которые не дают полезных результатов (простой, ожидание). Вмененные издержки (издержки упущенных возможностей) характеризуют упущенную выгоду, потерю прибыли от того, что ресурсы были использованы определенным образом, что исключило применение другого возможного варианта. Частичные издержки – это относимые на определенный продукт, заказ, сферу деятельности части затрат, выделенные по определенным признакам.

Фактические издержки – затраты, действительно приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых заказов. Нормальные издержки – средние затраты, приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме обслуживания. Плановые издержки – затраты, рассчитанные для определенного объекта и определенного периода при запланированной программе обслуживания и заданной технологии.

Фактические издержки – затраты, действительно приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме выполняемых заказов. Нормальные издержки – средние затраты, приходящиеся на данный объект в рассматриваемом периоде при фактическом объеме обслуживания. Плановые издержки – затраты, рассчитанные для определенного объекта и определенного периода при запланированной программе обслуживания и заданной технологии.

Если принять затраты на логистику за 100 %, тогда удельный вес отдельных составляющих распределится следующим образом:

- перевозка на магистральном транспорте – 28-40 %;
- складские, перегрузочные операции и хранение грузов – 25-46 %;
- упаковка – 15-25 %;
- затраты на управление – 5-15 %;
- прочие (включая обработку заказов) – 5-17 % [3].

Анализ структуры логистических затрат в экономически развитых странах показывает, что наибольший удельный вес в них занимают затраты:

- на управление запасами – 20-40 %;
- транспортные затраты – 15-35 %;
- затраты на административно-управленческие функции – 9-14 % [4].

За последнее время в процессе управления цепями поставок отмечен рост логистических затрат на такие комплексные логистические активности, как транспортирование, обработка заказов, информационно-компьютерная поддержка, администрирование.

Ф. Котлер подразделяет логистические издержки в соответствии с функциональными областями логистики. Доля функциональных областей логистики (логистических подсистем) от общей суммы затрат на нее показана в табл. 1.

Приведенные данные о структуре затрат на логистику в управлении цепями поставок указывают на огромные резервы улучшения экономических показателей деятельности организаций за счет внедрения концепции логистики, направленной на оптимизацию логистических операций транспортировки, складирования, хранения грузов и др.

Таблица

Доля функциональных областей логистики (логистических подсистем) в процентах к общей сумме затрат на нее [5]

Функциональная область	Доля от общей суммы затрат, %
Транспорт	46
Складирование	26
Запасы	10
Прочее	18
<i>Всего</i>	<i>100</i>

С целью рационализации логистической системы организации минимизация логистических издержек при управлении цепями поставок предполагает их тщательный анализ, придерживаясь следующей последовательности:

1. Определить этапы формирования стоимости по логистической цепи, выделяя в качестве элементов стратегически важные виды деятельности организации, которые удовлетворяют следующим требованиям:

- а) имеют существенный удельный вес затрат в издержках;
- б) осуществляются различными способами;
- в) обладают большими потенциальными возможностями для дифференциации (использование различных видов сырья и технологий и т.д.);

2. Рассчитать трансфертные цены и на их основе – доходность каждого элемента логистической цепи;

3. Для каждого элемента логистической цепи сделать стратегический выбор «производить» или «покупать» (*make or buy*). Этот выбор создается в цепи поставок *фокусная организация* и решает, создавать ли свою логистическую инфраструктуру – транспортную и складскую, или передавать функции складирования, грузопереработки и транспортировки на аутсорсинг. Этот выбор определяется не только издержками, но и балансом «затраты/качество» логистического сервиса;

4. Рассмотреть варианты объединения внутренних элементов логистической цепи в центры ответственности, рассчитать эффективность каждого варианта, выбрать оптимальные варианты объединения по используемым критериям. Если объединение невыгодно, сформировать подразделения по каждому элементу логистической цепи;

5. Рассмотреть варианты объединения элементов логистической цепи, принадлежащих и не принадлежащих организации, рассчитать их эффективность и, если это выгодно, объединиться с другими хозяйствующими субъектами, включив их в состав головной (фокусной) организации, или оставив самостоятельными, а на базе созданных объединений организовать соответствующие подразделения;

6. Определить окончательный состав элементов, которые будут входить в логистическую цепь.

Такой подход к анализу логистических издержек позволяет построить эффективную структуру управления цепями поставок, отказаться от устаревших технологий и неприбыльных видов деятельности и ввести новые виды, улучшить

показатели деятельности элементов логистической цепи и оптимизировать логистические бизнес-процессы.

Таким образом, необходимо эффективное управление логистическими издержками производства и результатами деятельности организаций, которое представляет собой важную и сложную задачу. Для этого все более широкое применение находит концепция логистики, рассматриваемая как эффективный мотивированный подход к управлению цепями поставок, а также как научный инструмент рационального управления потоковыми процессами, способствующий снижению логистических издержек.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. - 121 с.
2. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики: Учебник / Н.К. Моисеева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 528 с.
3. Смехов, А.А. Введение в логистику / А.А. Смехов. - М. : Транспорт, 1993. - 112 с.
4. Смиринский, В.А. Логистика : учеб. пособие / В.А. Смиринский, А.Ю. Перов. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 320 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. - 2-е изд.;пер. с англ. / Ф.Котлер, под ред. С. Г. Божук. - СПб. : Питер, 2006. - 464 с.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВТОМОБИЛЬНЫХ ПЕРЕВОЗОК

**М.Ж. Банзекуливахо**

*канд. техн. наук, доц., Полоцкий государственный университет,  
г. Новополоцк, Беларусь*

**А.В. Петкевич**

*Полоцкий государственный университет, г. Новополоцк, Беларусь*

Транспорт – одна из важнейших отраслей народного хозяйства, выполняющая функцию своеобразной кровеносной системы в сложном организме страны. Транспортный сектор, удельный вес которого в ВВП Республики Беларусь составляет 7,3% (2013 г.), обеспечивает значительные поступления в доходную часть государственного бюджета за счет транзитных услуг, способствует развитию внутренней и внешней торговли и вносит вклад в платежный баланс страны, в котором по статье «услуги» имеется положительное сальдо. Поэтому вопрос, касающийся деятельности транспортно-логистических предприятий, является весьма актуальным сегодня.

В качестве первой методологической проблемы, выступает определение экономической сущности понятий «транспорт» и «транспортная система» с целью унификации применяемого терминологического аппарата.

Проанализировав и обобщив взгляды многих авторов можно сделать вывод о том, что транспорт – это совокупность путей сообщения и подвижных перевозочных средств, а также различных сооружений и устройств, осуществляющих перевозки людей и грузов. Транспортная система – это сложная организационно-техническая система со сложно прогнозируемым поведением, которая включает: транспортную