



## ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИЯХ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ) РАЗЛИЧНЫХ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**С.А. Айтиева**

старший преподаватель, “Бизнес управление и логистика”,  
Ташкентский государственный экономический университет

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены научно-теоретические основы и применение концепции логистических стратегий в Республике Узбекистан, а также пути совершенствования управления логистикой, совершенствования логистических стратегий в организации и управления грузоперевозками.

**Ключевые слова:** типы стратегии, логистическая стратегия, управление логистической стратегией, быстрая доставка, цепочка поставок, инновация, международная логистика, инновационные технологии.

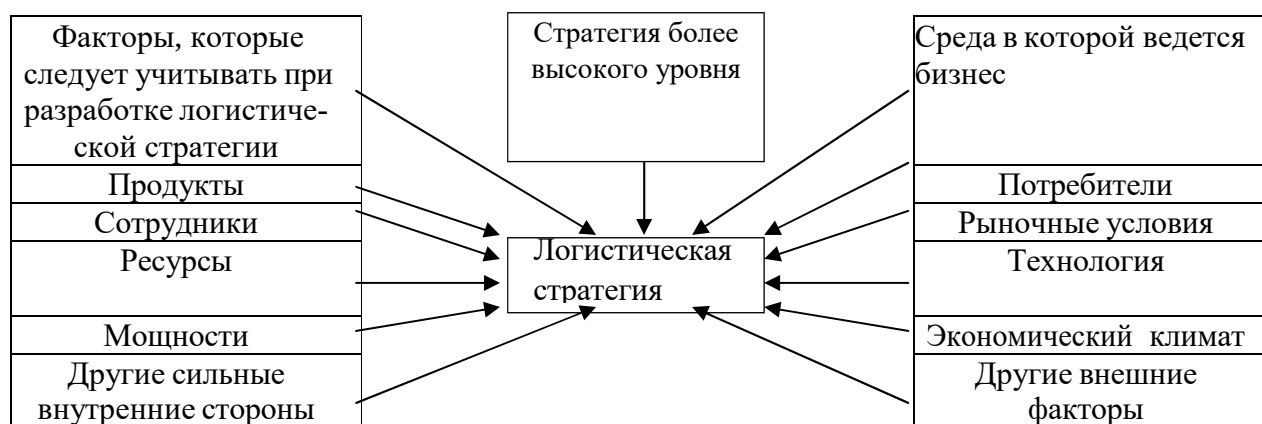
**Abstract.** This article discusses the opportunities for application of innovative technologies in international transport in Uzbekistan and ways to improve of development trends of private ownership in international transport.

**Keywords:** transportation, innovation, international logistics, innovative technologies, modernization and diversification, international transport organizations.

*Значение стратегии в процессе формирования и функционирования логистической системы*

Стратегия – обобщенная модель действий, необходимых для достижения главных (долгосрочных) целей путем координации и распределения ресурсов структуры предприятия на основе ее логистизации.

При разработке логистической стратегии необходимо учесть три фактора: стратегии более высокого уровня, среду, в которой ведется бизнес и особую компетенцию организации (рис. 1).



**Рис. 1. Факторы, которые следует учитывать при разработке логистической стратегии**

1. Стратегии более высокого уровня задают цели организации и контекст, с учетом которого принимаются все логистические решения. Миссия определяет общие цели, а корпоративные и бизнес-стратегии показывают, как планируется их достижение. Логистическая стратегия должна работать на поддержку стратегии более высокого уровня. Если, например, бизнес-стратегия предусматривает более высокое качество обслуживания потребителей, логистическая стратегия должна показать, как логистика будет это выполнять.

2. Среда, в которой ведется бизнес, включает факторы, влияющие на логистику, но которыми логистика управлять не может.

Сюда входят:

- потребители – их ожидания, отношения, демографические характеристики;
- рыночные условия – размер, месторасположение, стабильность;
- технология – доступная в настоящее время, вероятные направления развития, темпы инноваций;
- экономический климат – объем валового внутреннего продукта, темпы роста, темпы инфляции;
- правовые ограничения – профессиональные ограничения, правовая ответственность и законы о занятости;
- конкуренты – число, легкость выхода новых структур на рынок, сильные стороны;
- акционеры – их целевой подход к инвестициям, цели, требуемая прибыль;
- группы заинтересованных лиц – их цели, сильные стороны, степень поддержки;



- социальные условия – разные стили жизни потребителей, изменяющиеся запросы, явно выраженные тенденции;

- политические условия – стабильность, масштабы контроля органами власти, отношения с органами власти.

3. Все конкурирующие организации действуют в одной и той же среде бизнеса. Каждая из них может добиться успеха, если имеет явно выраженные компетенции, позволяющие ей выделиться на фоне соперников. Эти компетенции определяются факторами, которыми организация может управлять и которые она использует, чтобы отличаться от других. Особая компетенция строится на активах организации, к которым относятся:

- потребители – их запросы, лояльность, взаимоотношения с ними;
- сотрудники – их квалификация, опыт, лояльность;
- финансы – капитал, долги, потоки наличных денежных средств;
- организация – структура, взаимоотношения, гибкость;
- продукты – качество, репутация, инновационность;
- сооружения – мощность, возраст, надежность функционирования;
- технология – используемая в настоящее время, планируемая, особые разновидности;
- процессы – структуры, используемая технология, гибкость;
- маркетинг – опыт, репутация;
- поставщики – услуги, гибкость, партнерство;
- другие активы – знания, инновации, патенты.

По своей сути среда, в которой ведется бизнес, и особые компетенции показывают, какое положение организация занимает в настоящее время, а стратегии более высокого уровня – какое она хочет занимать в будущем. Что касается логистической стратегии, то она показывает, как организация будет переходить от сегодняшнего положения в логистической деятельности к будущему.

#### *Теоретические основы стратегического планирования*

Стратегическое планирование – это действия по принятию решений, затрагивающих весь бизнес организации. Стратегическое планирование исходит из верхов организации, оно фокусирует внимание на фундаментальных целях и объектах логистической системы. Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития логистической системы. В ходе стратегического планирования определяются стратегические цели, логистическая стратегия, конфигурация пути развития цепи поставок, информационная технология, система показателей оценки выполнения стратегических задач и мониторинга логистического плана.

- направлено на поиск возможных в будущем путей развития;
- этот процесс начинается с установления целей и перспектив, а затем выбираются пути и методы их достижения;
- предполагает установление подходов или даже отношения к поставленным задачам;
- предполагает связь между собственно стратегическим планом и оперативным (тактическим) планированием.

Обычно логистика рассматривается через призму достижения планируемых стратегических целей сферы деятельности и оптимизации ее основных оперативных процессов (например, транспортировка и хранение грузов, распределение). Стратегическое целеполагание и планирование связаны с решениями, последствия которых сказываются в течение длительного времени и которые трудно отменить или исправить. Стратегия определяет и цели, и средства, и результаты, в то время как тактическое (текущее) планирование связано с небольшими периодами времени (например, в рамках периода одного производственно-снабженческого цикла) и занимается выбором средств для выполнения намеченных целей. Для достижения цели нужны определенные действия. Совокупность действий, объединенных общностью цели, в науковедческой дисциплине, которая называется «исследование операций», именуется «операцией», что тождественно понятию «мероприятие» в отечественной теории и практике обоснования принятия решений и «активностью» в некоторых зарубежных литературных источниках. Все три понятия используются в логистике как идентичные.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

#### *Этапы стратегического планирования логистической системы*

Процесс стратегического планирования состоит из следующих фаз: оценка, постановка задачи, установление приоритетов и внедрение.

Полная схема этапов стратегического планирования логистической системы включает в себя:

- 1) разработку стратегических идей развития логистической системы;
- 2) прогнозирование развития логистической системы;
- 3) формирование ценовой стратегии (расчет цен, скидок и льгот на логистические услуги);
- 4) финансовое планирование (составление бюджета на перспективу);
- 5) расчет потребности в ресурсах и инвестициях;
- 6) разработка целевых комплексных программ;
- 7) планирование качества процессов логистической деятельности.



При стратегическом планировании следует тщательно анализировать благоприятные возможности, четко поддерживать баланс различных сил, оказывающих влияние на результаты логистической деятельности предприятия, отдавая предпочтение тем видам деятельности, которые приводят к укреплению связей внутри логистической системы предприятия.

*Значение и особенности разработки стратегических и тактических планов в логистической системе*

Результатом стратегического планирования является разработка стратегического плана с определением агрегированных показателей деятельности как для логистической системы (цепи поставок), так и для каждого участника логистической деятельности.

Стратегический план придает логистической системе определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы специалистов (работников), и в то же время не принимать специалистов (работников) других типов.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность логистической системы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Тактический план разрабатывается для того, чтобы рационально распределить ресурсы предприятия (организации) между отдельными подразделениями для достижения стратегических целей.

Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. В ходе тактического планирования решаются вопросы: где, сколько производить, хранить, транспортировать применительно к основному виду продукции и разрабатываются обобщенные планы и основные графики.

В обобщенных планах:

1) производится анализ по группам видов деятельности, по каждому участнику логистической цепи, как правило, на каждый месяц, при этом деталей работы планирование не касается;

2) ведется оптимизация и балансировка планов по критериям оптимизации;

3) распределяются ресурсы на среднесрочный период с учетом ограничений, обусловленных наличными возможностями, потребностями логистики, производства и снабжения и т.п.



После составления обобщенных планов разрабатываются основные графики, разбивающие обобщенный план на составляющие и показывающие виды деятельности, как правило, на каждую неделю.

Это позволяет не только составлять баланс между предполагаемым спросом и производственными возможностями, но и распределять спрос между источниками его удовлетворения.

Особенности тактического планирования:

- выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем подразделений;
- результаты тактических решений легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых показателях;
- для тактического планирования помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений (например, функциональных).

Оперативное планирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Однако, оперативное планирование более ярко подчеркивает, что это планирование отдельных операций в общем логистическом процессе в коротком и среднем периодах.

Оперативное планирование – завершающий этап в планировании деятельности логистической цепи. Основная задача оперативного планирования состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации планомерной и ритмичной работы логистической цепи и ее участников.

Оперативное планирование охватывает отдельные бизнес-процессы логистической цепи. Разработка оперативных планов является средством координации логистической деятельности цепи поставок. На данном этапе планирования составляются краткосрочные графики, которые определяют последовательность бизнес-процессов с указанием необходимых ресурсов и времени, когда они должны быть выполнены.

*Оперативное планирование материальных потоков на производстве*

На производстве используют следующие системы оперативного планирования:

1) подетальная – применяется в условиях высокоорганизованного и стабильного производства. С помощью данной системы планируют и регулируют ход выполнения работ, технологических операций и производственных процессов по каждой детали на определенный плановый период (час, смену, день, не делю);

2) показная – используется в единичном и мелкосерийном производстве с большой номенклатурой и небольшим объемом выпускаемой продукции.



3) Объектом планирования является отдельный заказ на производство однотипных работ. Данная система планирования основана на расчетах длительности производственных циклов и нормативов опережения, с помощью которых устанавливаются требуемые заказчиком сроки выполнения как отдельных процессов или работ, так и всего заказа в целом;

4) потококомплектная – применяется в серийном машиностроительном производстве. В качестве основной планово-учетной единицы используются различные детали, входящие в общий комплект продукции. При комплектной системе планирования календарные задания производственным подразделениям разрабатываются не по деталям отдельного наименования, а по укрупненным группам или комплектам деталей на узел, машину, заказ или определенный объем продукции.

При оперативном планировании производства используются следующие методы:

1) объемный – предназначен для распределения годовых объемов производства по отдельным подразделениям и более коротким интервалам времени, таким как, квартал, месяц, декада, неделя, день и час;

2) календарный – применяется для планирования конкретных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережения производства отдельных работ. Планирование осуществляется относительно выпуска конечных изделий, предназначенных для реализации на рынке:

а) объемно-календарный – позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на рассматриваемый период времени (год, квартал, месяц);

б) объемно-динамический – предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции.

*Планирование и организация внутрипроизводственных потоковых процессов*

Процесс организации производства должен быть тщательно спланирован.

При планировании производства определяются следующие показатели:

1) число комплектующих изделий, необходимых для производства;

2) промежуток времени, в течение которого производится продукция;

3) количество сырья и оборудования, необходимого для производства требуемого объема продукции в рамках запланированного периода времени.



Планирование подразделяют на следующие виды:

1) по срокам:

а) календарное – включает в себя распределение годовых плановых заданий по производственным подразделениям и срокам выполнения, а также доведение установленных показателей до конкретных исполнителей работ;

б) текущее – представляет собой постоянный оперативный контроль и непрерывное текущее регулирование хода производственных процессов;

2) по сфере применения:

а) межцеховое – разработка, регулирование и контроль над выполнением планов производства всеми функциональными подразделениями предприятия;

б) внутрицеховое – это процедура разработки оперативных планов и текущих графиков работы для отдельного производственного участка.

*Определение потребностей логистической системы*

Выделяют несколько видов потребности в материальных ресурсах:

1) потребность брутто – потребность на плановый период, независимо от того, находятся запасы на складе или в виде производственных заделов;

2) общая брутто потребность – брутто потребность плюс дополнительная потребность, которая включает проведение экспериментов, выполнение образцов, повышение потребности, связанное с ремонтом и содержанием оборудования, резерв на случай недопоставок;

3) потребность нетто – чистая потребность, определяется как разность брутто потребности и располагаемого наличия;

4) первичная – рыночная потребность (то, что надо для продажи на рынке);

5) вторичная – сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, которые необходимы для первичной потребности;

6) третичная – вспомогательные материалы прочего назначения, необходимые для первичной и вторичной потребности.

Планирование потребности в материалах представляет собой систему планирования закупки материалов с учетом тенденций сезонности и динамики первичного спроса, а также типа рынков, на которых предприятие представляет свою продукцию. При планировании потребности в материалах используют данные о количестве необходимых запасов и времени их получения в соответствии с планом производства, т.е. данная система планирования определяет количество и график выпуска требуемой продукции. Эта система планирования позволяет: обеспечить наличие сырья, материалов, комплектующих и узлов в необходимых количествах; сократить затраты, связанные с заказами и хранением запасов; повысить эффективность календарного планирования и работы в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка.



План потребности в материалах – это график закупки компонентов и материалов, составленный с учетом их наличного количества и ожидаемого цикла заказов.

Компоненты системы планирования потребности в материалах:

- график основного производственного процесса, определяющий количество готовой продукции с разбивкой по времени;
- данные об удельных нормах расхода материалов, определяющие количество и состав сырья и компонентов, необходимых для производства каждого конкретного вида продукции;
- данные о запасах для каждого компонента, агрегата и детали;
- данные об основных изделиях, которые закупаются, и всех изделиях, которые производятся самим предприятием;
- прогноз потребности в материалах в соответствии с графиком основного производственного процесса;
- структурированный перечень сырья и материалов;
- данные о запасах, открытых заказах и сроках выполнения заказов для расчета времени и объема заказов материалов.

Основные принципы планирования потребностей в материалах: согласование потребностей в материалах (комплектующих) и плана производства готовой продукции; разбивка по времени.

Алгоритм определения потребностей в материальных ресурсах представлен на рис. 2.



**Рис. 2. Алгоритм определения потребностей в материальных ресурсах  
критерии выбора поставщиков (контрагентов)**

После того, как предприятие определило какое сырье и какие материалы необходимо закупить, решают задачу выбора поставщика. Перечислим и охарактеризуем основные этапы решения этой задачи.

### 1. Поиск потенциальных поставщиков.

При этом могут быть использованы следующие методы:

- объявление конкурса;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т.п.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

### 2. Анализ потенциальных поставщиков.

Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании специальных критериев, позволяющих осуществить отбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков.

Однако зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок, под которой понимают соблюдение поставщиком обязательств по срокам поставки, ассортименту, комплектности, качеству и количеству поставляемой продукции.

К другим критериям, принимаемым во внимание при выборе поставщика, относят следующие:

- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- наличие резервных мощностей;
- организация управления качеством у поставщика;
- психологический климат у поставщика (в плане возможности забастовок);
- способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования;
- финансовое положение поставщика, его кредитоспособность и др.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договорных отношений.

### 3. Оценка результатов работы с поставщиками.

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика.

Перед расчетом рейтинга необходимо выполнить дифференциацию закупаемых предметов труда.

Закупаемые товары, сырье и комплектующие изделия, как правило, не равнозначны с точки зрения целей производственного или торгового процесса.



Отсутствие комплектующих, требующихся регулярно, может привести к остановке производственного процесса (равно как и дефицит некоторых товаров в торговле – к резкому падению прибыли торгового предприятия). Главным критерием при выборе поставщика данной категории предметов труда будет надежность поставки.

Если закупаемые предметы труда не являются значимыми с точки зрения производственного или торгового процесса, то при выборе их поставщика главным критерием будут служить затраты на приобретение и доставку.

Пример расчета рейтинга поставщика показан в табл. 1. Допустим, что предприятию необходимо закупить товар А, дефицит которого недопустим.

Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности поставки. Значимость остальных критериев, установленная так же, как и значимость первого, экспертным путем, сотрудниками службы снабжения, приведена в табл.1.

**Таблица 1**

**Пример расчета рейтинга поставщика**

| Критерий выбора поставщика       | Удельный вес критерия | Оценка значения критерия по 10-ти бальной шкале у данного поставщика | Произведение удельного веса критерия на оценку |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Надежность поставки              | 0,30                  | 7                                                                    | 2,1                                            |
| Цена                             | 0,25                  | 6                                                                    | 1,5                                            |
| Качество товара                  | 0,15                  | 8                                                                    | 1,2                                            |
| Условия платежа                  | 0,15                  | 4                                                                    | 0,6                                            |
| Возможность внеплановых поставок | 0,10                  | 7                                                                    | 0,7                                            |
| Финансовое состояние поставщика  | 0,05                  | 4                                                                    | 0,2                                            |
| Итого:                           | 1,00                  |                                                                      | 6,3                                            |

Итоговое значение рейтинга определяется путем суммирования произведений значимости критерия на его оценку для данного поставщика.

Рассчитывая рейтинг для разных поставщиков и сравнивая полученные значения, определяют наилучшего партнера.

Вступая в хозяйственную связь с неизвестным поставщиком, предприятие подвергается определенному риску. В случае несостоятельности или недобросовестности поставщика у потребителя могут иметь место срывы в выполнении производственных программ или же прямые финансовые потери.



Возмещение понесенных убытков наталкивается, как правило, на определенные трудности. В связи с этим предприятия изыскивают различные способы, позволяющие выявлять ненадлежащих поставщиков, например, западные фирмы нередко прибегают к услугам специализированных агентств, готовящих справки о поставщиках, в том числе и с использованием неформальных каналов.

### Список литературы

1. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 432 с.
2. Афонин, А.М. Промышленная логистика: учеб. пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Петрова. – М.: ФОРУМ, 2009. – 304 с.
3. 2015. – 224 с.
4. Григорьев, М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 782 с.
5. Канке А.А. Основы логистики: учеб. пособие / А.А. Канке, И.П. Кошева. – М.: КНОРУС, 2010. – 576 с.
6. Управление цепями поставок: справочник издательства / Под ред. Дж. Гатторны; Пер. с англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 670 с.
7. Ishmanova, D. N. "PARAMETERS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE OIL AND GAS INDUSTRY." International journal of conference series on education and social sciences (Online). Vol. 2. No. 1. 2022.
8. Tajibayev, Imalatdin. "MENEJMENT NAZARIYASINI O'RGANISH VA TAHLIL." Oriental Art and Culture 3.2 (2022): 324-331.
9. Kucharov, Abrorzhon S., Elvira A. Kamalova, and Dinora Nurmamad. "7 State Regulation of Competitive Relations." New Institutions for Socio-Economic Development: The Change of Paradigm from Rationality and Stability to Responsibility and Dynamism 5 (2021): 63.
10. Маҳмудова, Нозимахон Бахриддинхонова. "ХИЗМАТЛАР БОЗОРИНИ МОҲИЯТИ ВА ХИЗМАТ КЎРСАТИШ СОҲАСИНИ ХУҚУҚИЙ АСОСЛАРИНИ ЯРАТИЛИШИ." EDITORIAL BOARD (2022): 182.
11. Абдуллаева, М. (2021). Формирование патриотической культуры у военной молодежи в современных условиях на примере жизнедеятельности З.М. Бабура. in Library, 21(1), 1–14. извлечено от <https://inlibrary.uz/index.php/archive/article/view/8757>