

## **Тема 2. ЛОГИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**

### **Лекция 2.2. Логистический менеджмент. Взаимосвязь логистики с другими видами управленческой деятельности.**

#### **План:**

1. Основные управленческие функции администрирования логистической системы. Функции логистического анализа и аудита.
2. Контроллинг логистической системы.
3. Взаимосвязь логистики с маркетингом.
4. Взаимодействие логистики с производственным, инвестиционным и финансовым менеджментом фирмы.
5. Взаимодействие логистики с HR-менеджментом. Что должен представлять собой логистический менеджер, его квалификация.

Продолжим разговор о логистическом менеджменте и об основных управленческих функциях администрирования логистической системы. Напомним, что на прошлой лекции мы уже рассматривали такие функции как планирование, организацию и межфункциональную, межорганизационную координацию. Теперь разберем функции логистического анализа, аудита и контроллинга. И если хватит времени, начнем рассмотрение важного вопроса о взаимосвязи логистики с маркетингом, производственным, финансовым менеджментом, управлением персоналом и другими видами управленческой деятельности.

#### **В чем состоят функции логистического анализа и аудита?**

Персонал логистического менеджмента фирмы постоянно нуждается в анализе результатов принимаемых управленческих решений. При этом анализ производится, как правило, по отдельным логистическим функциям и в общем по логистике компании для определения уровня достижения стратегических, тактических и оперативных целей логистической системы.

С позиции логистики нас прежде всего интересует экономический и финансовый анализ. Данные такого анализа позволяют оценить принимаемые логистическими менеджерами решения, которые сказываются в конечном итоге на уровне общих затрат, прибыли, рентабельности и других результирующих показателях.

На уровнях фирмы можно выделить следующие задачи логистического анализа, например:

- Выполнение стратегического (тактического, оперативного) логистического плана;
- Соответствие логистического плана маркетинговому и производственному;
- Качество продукции и логистического сервиса; анализ степени удовлетворения запросов потребителей;
- Эффективность выполнения отдельных логистических функций и работы отдельных подсистем, звеньев и элементов логистической системы;
- Эффективность использования в логистическом менеджменте инвестиций, основных фондов, оборотного капитала, материальных ресурсов, живого труда;
- Производительность (продуктивность);
- Уровень технологической и технической базы логистического менеджмента;
- Эффективность логистической информационной системы и применяемых информационно – компьютерных технологий;
- Финансовый аудит;
- Составляющие логистических издержек;
- Влияние логистической стратегии фирмы на ее положение на рынке;
- Логистические риски и разработка мер по их снижению;
- Поставщики, потребители, посредники с точки зрения реализации логистической концепции фирмы;
- Уровень координации, интеграции и взаимодействия фирмы и логистических посредников и т.д.

Простое перечисление показывает, насколько обширным и многогранным является логистический анализ, который составляет неотъемлемую часть технико-экономического и финансового анализа функционирования фирмы на рынке. В основу логистического анализа положены такие принципы, как научность, системный подход, динамичность, выделение приоритетных направлений, комплексность, полнота и достоверность информационной базы и др. Применяемые при этом методы и приемы характерны для общего технико-экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности. Большое значение для эффективности анализа имеет информационная база, которая включает совокупность нормативных, плановых, учетных и отчетных показателей, характеризующих состояние и динамику логистической системы и ее внешней экономической среды.

Логистический анализ можно классифицировать по ряду признаков:

- По целям и задачам различают анализ выполнения стратегического (тактического, оперативного) плана; определение комплексных логистических показателей; оценка результатов хозяйственной и финансовой деятельности; подготовка информации для принятия управленческих решений и т.п.;
- По аспектам выделяют экономический, финансовый, технико-экономический, функционально-стоимостный, проблемно-ориентированный и другие виды анализа;
- По содержанию программы различают комплексный (охватывающий все стороны функционирования логистической системы) и локальный (затрагивающий отдельные элементы, процессы, звенья логистической системы) анализ;
- По уровню объектов анализ может охватывать логистическую систему в целом, отдельную подсистему, звено, элемент логистической системы; логистическую сеть, канал, цепь и т.п.;
- По субъектам логистический анализ может быть внешним (например, внешний аудит) или внутренним, проводимым собственным персоналом фирмы;
- По периодичности и повторяемости различают ежегодный (ежеквартальный, ежемесячный, ежедневный) и разовый анализ;
- По характеру принимаемых решений анализ может быть предварительный, оперативный, текущий, итоговый, перспективный.

При проведении логистического анализа в фирмах применяется широкая гамма различных методов и приемов. Для повышения точности и достоверности анализа используется большое количество различных математических и экономико-математических методов и моделей, составляющих научную базу логистики.

Среди наиболее распространенных в логистическом менеджменте методов и технических приемов анализа можно указать:

- методы математической статистики (факторный, индексный, кластерный, дисперсионный анализ, множественные корреляционно-регрессионные модели, спектральный анализ и др.);

- функционально – стоимостный анализ;
- методы статистического имитационного моделирования на ЭВМ;
- различные эконометрические методы и модели;
- методы экспертных оценок.

Важную роль в администрировании логистической системы играют **процедуры аудита**, под которыми понимаются периодические проверки состояния отдельных компонентов логистической системы и эффективности выполнения логистических функций / операций. Система контроллинга может функционировать недостаточно эффективно, если допущены неточности в информационной базе. В этих случаях информация, полученная в ходе аудиторских проверок, служит как для корректировки базы данных контроля, так и для установления новых границ параметров настройки и контроля.

В логистическом менеджменте применяются разные виды аудита:

- общий функциональный аудит;
- аудит спроса и уровней логистического сервиса;
- аудит характеристик производительности и ресурсоотдачи;
- аудит логистических издержек и общий финансовый аудит;
- аудит запасов;
- аудит товарно-транспортной документации и т.д.;

Основой проведения аудита являются, прежде всего, данные бухгалтерского и корпоративного учета, финансовой и статистической отчетности фирмы. Для проведения аудиторских проверок в логистической системе применяются специальные документы, доклады персонала логистического менеджмента, периодические отчеты и т.п.

К числу наиболее важных для проведения аудита регулярных логистических отчетов относятся:

- отчет о затратах и сервисе (cost – service statement);

Отчет о логистических затратах и сервисе похож на финансовый отчет о прибылях и убытках фирмы. Этот отчет показывает соотношение годовых затрат в функциональных областях логистики: закупках и дистрибуции, а также уровень логистического сервиса в текущем периоде времени по сравнению с предыдущим периодом и относительно конкурентов (средней отметки в данной отрасли промышленности). Уровни логистических издержек в представленной отчетности форме текущего года сравниваются с

затратами предыдущего года и бюджетом. В результате проведения аудита определяются направления сокращения затрат прибыли.

- отчет о производительности /ресурсоотдаче (productivity report);

Вторая ключевая форма, необходимая для ведения различных видов аудита, представляет собой отчет о производительности /ресурсоотдаче и характеризует эффективность логистического менеджмента. В данной форме дополнительно, как правило, отражаются следующие ключевые показатели:

- общие логистические издержки по отношению к объему продаж;
  - отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим издержкам;
  - логистические затраты (по группам) по отношению к стандарту или среднему уровню в данной отрасли;
  - логистические затраты по отношению к соответствующим статьям бюджета фирмы;
  - логистические ресурсы бюджета на текущий момент по отношению к прогнозирующим затратам.
- диаграмма выполнения логистического плана (performance chart).

Графики (диаграммы) выполнения логистического плана используются в основном для контроля и аудита в логистике поддержки производства, контроля качества сервиса, управления запасами. Они характеризуют динамику относительных показателей выполнения плана (индексы, оборачиваемость, процентные соотношения) методами математической статистики.

Кратко охарактеризуем некоторые основные виды аудита, применяемые при логистическом администрировании.

Общий функциональный аудит производится, как правило, не регулярно, чаще всего один раз в год для оценки правильности выполнения персоналом логистического менеджмента своих функций. В этом случае обычно назначается экспертная комиссия из персонала высшего менеджмента фирмы и сторонних консультантов. Комиссия оценивает выполнение персоналом своих должностных инструкций, результаты работы отдельных подразделений службы логистики за отчетный период времени, уровень качества и эффективности работы функционального персонала.

Специальный функциональный аудит осуществляется, как правило, сторонними логистическими консультантами и высшим менеджментом фирмы для оценки:

- соответствия логистической стратегии фирмы корпоративной (маркетинговой) стратегии;
- уровня удовлетворения требований потребителей к качеству логистического сервиса;
- соответствия характеристик логистического сервиса запросам и ожиданиям покупателей;
- уровня общих логистических издержек и их составляющих и т.п.

Для контроля эффективности управления запасами применяется специальный аудит запасов. Типичные системы контроля запасов (мониторинг) отслеживают уровни запаса для оценки спроса, пополнения, возврата, учета сверхнормативных и устаревших запасов. Однако могут быть случаи несовпадения между регистрируемыми (вручную или автоматически) уровнями запасов и их текущими фактическими значениями на складе. Это может быть обусловлено ошибками персонала, сбоями компьютерных программ и другими причинами. Поэтому периодически (обычно в конце года) осуществляется аудит запасов, подобный процедуре инвентаризации.

Аудит товарно-транспортной документации и расчетов за операции транспортировки (включая собственно перевозку, экспедирование, погрузку-разгрузку и др.) осуществляется по определенным процедурам, принятым для бухгалтерского аудита, и вызван возможными ошибками персонала при оформлении документов, неправильным занесением данных в компьютеры и другими причинами.

Наконец, финансовый аудит проводится традиционными методами с привлечением сторонних аудиторов. В процессе этого аудита (обычно общего для всей финансовой деятельности фирмы) выделяются специальные разделы, связанные с проверкой финансовых результатов (затрат, цен, прибылей, убытков, рентабельности, ликвидности, устойчивости и т.п.) работы логистического менеджмента.

### **Контроллинг логистической системы.**

Для оценки эффективности функционирования логистической системы и деятельности персонала логистического менеджмента компании необходимо наличие контроля результатов решений, принимаемых персоналом службы логистики. Измерение результатов управления логистикой (количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием достижения целей логистической системой, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента. В этом смысле измерение результатов работы службы логистики имеет два аспекта: во-первых, установление определенной системы мер (количественных и качественных показателей, критериев, шкал отношения и предпочтения);

во-вторых, непосредственно измерение результата принятия управленческих решений.

Процесс измерения результатов логистического менеджмента может проводиться для целей логистического анализа ежедневно, один раз в месяц (квартал) и т.п. Система основных измерителей зависит от целей логистического менеджмента и вида логистической системы. Для большинства логистических систем эта система базируется на ключевых (комплексных) показателях ее эффективности. В предыдущих лекциях мы о них уже говорили, но повторим:

- Степени удовлетворения потребителей качеством логистического сервиса;
- Отдаче от инвестиций в логистическую инфраструктуру;
- Полных и операционных логистических издержках;
- Продолжительности логистических циклов;
- Производительности /продуктивности логистической системы.

Процедура логистического контроллинга очень похожа на контроль параметров в технических системах и процессах (например, в автоматических системах, АСУ, и т.п.). Сам процесс контроллинга заключается в постоянном или периодическом сравнении заданных (базовых, стандартных) характеристик и параметров.

### **Как взаимодействуют логистика и маркетинг?**

Логистику в фирме часто воспринимают как другую половину маркетинга, так как связи между ними настолько сильны и переплетены, что иногда бывает трудно разделить сферы интересов этих областей бизнеса.

Для анализа взаимодействия логистики с маркетингом в западной литературе часто используют традиционные понятия маркетингового микса «4-Р»: «price – product – promotion – place» («цена – продукт – продвижение – место»). Наглядное представление ключевых составляющих маркетинга и логистики, позволяет проследить прямую взаимосвязь между такими характеристиками, как цена (затраты), продукт и место. Рассмотрим их более подробно.

Логистический менеджмент через фактор «цена» обычно прямо влияет на достижение фирмой корпоративных или финансовых стратегических целей, задаваемые маркетингом. Ценовые решения требуют тщательного анализа факторов, относящихся к конкурентным товарам, социально-экономическим и демографическим характеристикам потребителей на конкретном сегменте рынка.

Учитывая, что затраты на выполнение логистических функций, особенно транспортные расходы, достигают размеров, сопоставимых с

себестоимостью производства продукции, логистические решения в области транспортировки существенно влияют на реализацию маркетинговой ценовой политики. Рациональный выбор вида транспорта, перевозчика, экспедитора, оптимальная маршрутизация и другие решения, принимаемые логистическими менеджерами, могут значительно сохранить издержки, расширив возможность маркетингового ценового маневра. То же самое можно сказать и о других логистических функциях: складировании, грузопереработке, управлении запасами. Кроме того, необходимо учитывать влияние на цену товаров физического распределения – в смысле замены одной логистической функции на другую (например, складирования на транспортировку), объединения нескольких логистических функций/операций в одном звене логистической системы для снижения затрат и т.п.

В ряде случаев логистический менеджер может быть заинтересован в разных схемах ценообразования, если они отвечают требованиям управления запасами, изменения места складирования, времени доставки, диктуемых потребительским спросом и обеспечением соответствующего уровня качества сервиса. Усилия логистического менеджмента могут быть направлены на увеличение объемов продаж в определенном секторе рынка, если там не достигнута маркетинговая схема цены. Такая ситуация часто складывается под воздействием сезонных колебаний спроса, которые вызывают необходимость принятия дополнительных логистических решений по управлению запасами (например, создание специальных сезонных запасов).

Другой важной характеристикой сферы взаимного пересечения интересов маркетинга и логистики является ассортимент продукции, определяемый маркетинговой стратегией фирмы. Ассортимент непосредственно влияет на структуру логистических цепей и каналов, систему дистрибьюции и запасов, виды транспортных средств и способы транспортировки и т.д. Появление ассортимента даже одного товара, но в другой по габаритным размерам упаковке, может полностью изменить структуру логистического канала или способ транспортировки. Поэтому такое решение должно быть согласовано с логистическим менеджментом. Изменение ассортимента существенно влияет на операции грузопереработки и требует согласования типа и размеров упаковок, может вызвать необходимость применения нового технологического оборудования для сортировки, комплектации, консолидации и т.п. Это, в свою очередь, может привести к возрастанию логистических издержек, необходимости дополнительных инвестиций в систему дистрибьюции и в конечном итоге к повышению цены товара, нивелирующему ожидаемую маркетингом прибыль от улучшения ассортимента.

Следует остановиться специально на вопросе упаковки. Стремление дизайнеров фирмы к оригинальной упаковке, часто продиктованное требованиями маркетинга, может вызвать незапланированное повышение логистических издержек физического распределения. Маркетинг иногда



определяет упаковку как «молчаливого продавца», так как на уровне розничного торговца упаковка может быть решающим фактором, влияющим на объем продаж. С позиции маркетинга важны внешний вид упаковки, красочность, наличие полной информации о товаре, т.е. те параметры, которые могут выделить его среди аналогичных взаимозаменяемых товаров конкурентов.

Для логистического менеджера упаковка важна, прежде всего, с точки зрения ее габаритных размеров и способности защищать товар от возможных повреждений в процессах транспортировки и грузопереработки. В частности, потребительская (торговая) упаковка должна быть пригодна для помещения ее в промышленную или внешнюю транспортную упаковку желательно с полным использованием объема. Например, в промышленной упаковке должно помещаться целое число торговых упаковок, в паллете, сформированном на базе стандартного поддона, должно помещаться целое число торговых упаковок, в контейнере (или трейлере) – целое число грузовых единиц – пакетов полностью заполняющих его объем и т.д. Таким образом, должна быть достигнута гармонизация типоразмерных рядов упаковок и грузоместимости транспортных средств. Отсутствие такой гармонизации неизбежно влечет за собой повышение логистических издержек. Поэтому габаритные размеры упаковок и их защитные характеристики должны задаваться промышленному дизайнеру со стороны логистического менеджера.

Производственные и логистический отделы должны договориться о защитной упаковке товара и других процедурах, связанных с перемещением и упаковкой товара для минимизации возможности повреждения товара. При этом может измениться и дизайн товара. Так, Apple Computer сэкономила 100 тыс. долл. ежегодно на транспортных издержках, уменьшив размеры одного из своих продуктов на четверть дюйма.

Персонал логистического отдела также должен быть вовлечен в создание дизайна продукта (упаковки). Он обладает информацией об издержках распределения (упаковка, хранение, транспортировка и т.д.) для различных видов новых продуктов. С точки зрения упаковки компания Coopers & Lybrand Consulting показала, как изменение внутренней упаковки – от точно цилиндрической бутылки к бутылке с возможным отклонением в 1 мм в диаметре – позволило одной компании сэкономить 500 тыс. долл.

Продвижение товара на рынок является одной из ключевых функций маркетинга, значение которой подтверждается теми огромными суммами, которые затрачиваются во всем мире на рекламу, установку продукции, организацию распределения и продаж. Обычно специалисты по маркетингу классифицируют свои стратегии продвижения готовой продукции по двум категориям: «тянущие» и «толкающие». Эти категории связаны с конкуренцией в логистических каналах распределения продукции.

Маркетинговая стратегия «вытягивания» (pull – стратегия) товара через дистрибутивный канал обычно связан с широкомасштабной рекламной компанией в средствах массовой информации, которую осуществляет фирма

– производитель. Реклама стимулирует спрос покупателей – они спрашивают рекламный товар у розничных торговцев, те, в свою очередь, обращаются к оптовикам, а последние – к производителю. Таким образом, получается некоторый замкнутый контур «вытягивания» товара у фирмы – производителя на основе спроса, стимулируемого рекламой. Независимо от принадлежности канала распределения, pull – стратегия, как правило, не требует создания и поддержания больших запасов готовой продукции в дистрибутивной сети.

Основой push – стратегии продвижения является кооперация производителя готовой продукции с оптовыми и розничными торговыми посредниками, когда товар «выталкивается» с производства в дистрибутивные каналы посредников почти независимо от стимулирования спроса. Издержки на рекламу несут посредники самостоятельно или в кооперации с производителем готовой продукции. Упор в этом подходе делается на регулирование запасов готовой продукции в дистрибутивных каналах оптовых и розничных торговых партнеров.

С позиции логистики рассмотренные подходы принципиально различны, так как акцентируют внимание на разных логистических функциях: транспортировке, с одной стороны, складировании и управлении запасами – с другой. Чаще логистический менеджер отдает предпочтение стратегии «выталкивания» с ее большей направленностью на насыщение логистического канала и подготовку продаж. Стратегия «вытягивания», направленная на немедленное удовлетворение спроса, ставит перед логистическим менеджментом гораздо больше проблем, поэтому необходима постоянная координация стратегических логистических и маркетинговых планов в дистрибуции.

Многие ситуации требуют тесной координации отдела маркетинга и логистического персонала по продвижению товара. Одной из важных функций является обеспечение наличия в дистрибутивной сети рекламируемых в СМИ товаров, различных специальных предложений. Специалисты по маркетингу утверждают, что ничто не может быть так опасно для фирмы, как дефицит товаров, которые были широко разрекламированы в ходе большой рекламной кампании. Избежать дефицита, можно только согласуя компанию по продвижению новых товаров с логистической службой.

Взаимодействие логистики с маркетингом по параметру «место» обычно представляет собой проблему выбора точек сбыта основного объема продукции. При этом решения о выборе «места» всегда предшествует решениям о выборе структуры каналов распределения. С точки зрения логистического менеджера такие решения могут существенно повлиять на эффективность логистической системы. Например, фирмы, имеющие контакты по сбыту только с оптовиками, как правило, испытывают меньше логистических проблем, так как оптовики более предсказуемы, имеют тенденцию закупать готовую продукцию большими партиями, размещают свои заказы и управляют запасами готовой продукции в складских системах

более стабильно и эффективно, чем розничные торговцы. Существенным фактором является в этом случае гораздо меньший уровень затрат фирмы на транспортировку продукции.

Эффективная логистическая система может создать положительную поддержку для обеспечения фирме возможности привлекать и использовать наиболее продуктивные каналы распределения и выбирать наиболее эффективных поставщиков. Часто участники каналов распределения выбирают, какие продукты производителя они будут продавать. Если производитель не может обеспечить поставку необходимого товара в заданное время в нужном объеме и в нормальном состоянии, то участники каналов распределения могут прекратить взаимоотношения с поставщиком или прекратить активное продвижение его товаров. Выбор места может также включать новые стратегии привлечения покупателей.

### **Взаимодействие логистики с производственным, инвестиционным и финансовым менеджментом фирмы.**

**Взаимодействие логистики с производством** следует анализировать, прежде всего, с позиций логистической поддержки производства, т.е. во-первых, внутренней логистики предприятия – это управление запасами материальных ресурсов, незавершенной продукции, готовой продукции в технологическом процессе производства, управления технологическим транспортом, заводским складским хозяйством и т.д. Во-вторых, с позиций внешней логистики, т.е. управления логистическими видами деятельности в снабжении материальными ресурсами и реализации готовой продукции.

Для внутрипроизводственной логистики взаимодействие с операционным/производственным менеджментом определяется продолжительностью основного производственного цикла. Сокращение времени производственно–технологического цикла является одной из основных задач внутрипроизводственной логистики для тех фирм, которые применяют логистические концепции JIT, LP и т.п. О логистических концепциях мы говорили в предыдущих лекциях. Однако если в дистрибутивных сетях фирмы созданы достаточно большие запасы готовой продукции, то нет необходимости форсировать сокращение длительности производственного цикла. Таким образом, проявляется связь внутрипроизводственной и внешней логистики. Современные рыночные тенденции повысили значение фактора времени как в производстве, так и в распределении, однако в производстве возможностей для маневра значительно меньше, чем в дистрибуции, из-за того, что большинство фирм применяют одинаковые передовые технологии производства готовой продукции (гибкое автоматизированное и роботизированное оборудование). Поэтому для сокращения продолжительности основного производственного

цикла многие фирмы стремятся усовершенствовать внутрипроизводственную логистику, внедряя новые логистические технологии и системы.

Взаимодействие логистического и операционного менеджмента проявляется в проблеме учета сезонного спроса при производстве готовой продукции. Полное предвидение (прогноз) такого спроса не всегда возможно, и поэтому для страхования риска потери продаж производители стремятся максимизировать объем выпуска готовой продукции. Это приводит к возрастанию затрат на хранение и поддержание запасов готовой продукции как у производителя, так и дистрибутивной сети. Задачей логистического менеджмента в этом случае является оптимизация общих затрат в производстве и дистрибуции для создания сезонных запасов готовой продукции.

Определяющее значение для производства имеет управление закупками материальных ресурсов. Современный подход к управлению закупками базируется на концепции JIT и минимизации уровней запасов материальных ресурсов у производителя. Дефицит материальных ресурсов или отсутствие их гарантийного запаса могут привести к прерыванию производственного цикла, недогрузке производственных мощностей или возрастанию себестоимости продукции. В большинстве зарубежных фирм ответственность за поддержание необходимых уровней запасов материальных ресурсов в производстве передана персоналу логистического менеджмента, что означает расширение границ логистической ответственности.

Еще одна проблема взаимоотношений логистики, снабжения и производства в современной экономике (в том числе и в глобальном плане) связана с решением вопроса «производить или покупать»? Учитывая большие затраты на дистрибуцию готовой продукции, многие фирмы, ранее производившие продукцию для конечного потребителя, предпочитают производить компоненты, продавая их оптом торговому посреднику или фирме, осуществляющей сборку готовой продукции из компонентов (например, компании, производящие аудио-, видеотехнику, компьютеры и т.п.).

**Взаимодействие логистики с инвестиционным менеджментом** определяет сферу взаимных интересов в технической и технологической политике фирмы. Инвестиции в передовые производственные технологии, приводящие к изменениям длины производственного цикла и атрибутов готовой продукции, ставят перед логистическим менеджментом новые проблемы, связанные с обеспечением производства дополнительными материальными ресурсами, вариацией внутрипроизводственных логистических операций, обеспечением дополнительного логистического сервиса в дистрибуции и т.д. В то же время инвестиции в складское и грузоперерабатывающее оборудование, транспортные средства и коммуникации, вычислительную и оргтехнику расширяют возможности логистического менеджмента для принятия эффективных решений.

**Взаимодействие логистики и финансового менеджмента** проявляется, прежде всего, в объеме и оборачиваемости оборотного капитала фирмы. Большую долю оборотного капитала составляют денежные средства, вложенные в запасы продукции. Поэтому эффективность логистических решений по управлению запасами (например, снижение их объемов в производстве и дистрибуции) напрямую связана с ускорением оборачиваемости и высвобождением финансовых средств, которые в дальнейшем могут быть инвестированы в производство или сервис, например. Другой аспект взаимодействия относится к концепции общих затрат. Обычно логистические издержки в физическом распределении достаточно велики, поэтому финансовый менеджмент должен направить усилия на поиск (совместно с логистическим менеджментом) путей снижения затрат, связанных с закупками материальных ресурсов и дистрибуцией готовой продукции (например, оптимизации транспортировки, грузопереработки и т.п.).

Близкой к финансовому менеджменту является проблема взаимоотношений логистики с действующей в фирме системой бухгалтерского учета и отчетности. Система бухгалтерского и корпоративного учета фирмы должна способствовать выделению, анализу и контролю основных составляющих издержек в логистической системе для принятия адекватных управленческих решений.

Логистический отдел компании должен постоянно взаимодействовать с финансовым отделом и бухгалтерией. Необходимость этой взаимосвязи заключается в том, что решения менеджеров отдела логистики напрямую зависят от данных о логистических издержках. Персонал финансового отдела, который постоянно занимается оценкой будущих финансовых потоков, часто зависят от логистического персонала при получении информации о запасах готовой продукции, которая находится между производственной линией компании и покупателем. Персонал финансового отдела несет ответственность за ограничение в размещении финансовых ресурсов в проекты, предлагаемые службой логистики.

Бухгалтерские операции также служат цели интеграции логистики фирмы. В периоды инфляции партии товаров, добавляемые к складским запасам в различные периоды времени, могут иметь различную стоимость. Это может привести к различной оценке стоимости запасов в зависимости от методики их учета – по первоначальной или по реальной стоимости.

### **Взаимодействие логистики и HR-менеджмента.**

Есть еще один вид менеджмента, который играет важную роль и в управлении компанией и в осуществлении любой бизнес деятельности. Новые социальные, экономические, производственные и технологические условия увеличивают необходимость использовать знания из области управления человеческими ресурсами. Формирование новой системы

взаимоотношений между работниками и использующих их труд организациями станет центральной темой теории и практики на ближайшие годы.

В достижении лидирующих позиций на рынке, без сомнения, очень большую роль играют технические возможности предприятия. Но нельзя переоценивать значение материальных и финансовых ресурсов в работе предприятия, рассматривая людей как легко восполняемый ресурс, гораздо менее важный, чем финансы, технологии, оборудование. Опыт последних десятилетий показывает, что поддержка людей – квалифицированного, приверженного и высоко мотивированного персонала – является ключевым условием достижения высокой эффективности любой организации. Важнейшие управленческие решения, стратегия, политика и программы достижения стратегических целей позволят одержать победу над конкурентами только в том случае, если они поддержаны работниками. Эффективность использования всех имеющихся в распоряжении организации ресурсов: финансов, технологий и оборудования – зависит от людей, работающих в ней.

Для обеспечения единого подхода к деятельности организации на основе выработанной стратегии разрабатывается политика предприятия не только в таких сферах деятельности, как маркетинг, финансы, производство, логистика, но и управление людьми. Причины неудач многих компаний часто кроются отнюдь не в технологиях или отсутствии рынков сбыта, а неверно проводимой политике управления персоналом. Кроме того, говоря о связи логистики и HR-менеджмента нужно, прежде всего, подчеркнуть, что эффективное администрирование логистической системы преимущественно с применением информационно – компьютерных технологий для достижения целей логистической системы все-таки возможно только при компетентности в вопросах управления персоналом и искусства управления собой. Т.к. менеджмент как наука и практическая деятельность – это конкретный человек, личность, сотрудник, менеджер. Скажем несколько слов о том, что должен представлять собой современный логистический менеджер и какова должна быть его квалификация.

Менеджер по логистике занимает сложную, но перспективную позицию в компании. Он должен обладать системным мышлением, быть высокоэрудированным человеком. Что касается профессиональных и технологических навыков, то они должны включать знания технологии производства, дизайна продукта и упаковки, эксплуатации и технического обслуживания транспорта, технологии складирования и грузопереработки, управления запасами, современных логистических информационно-компьютерных технологий и корпоративных информационных систем и т.п. Экономическая и юридическая области знаний логиста включают знания основ финансового менеджмента, экономики фирмы, маркетинга и общего менеджмента, управления рисками, страхования, гражданского и транспортного права, транспортного, таможенного и торгового

законодательства. Менеджер по логистике должен уметь системно анализировать связи между всеми логистическими функциями и координировать логистику с другими областями менеджмента компании.

«Большинство людей сегодня, занимающих высокие позиции в отделах логистики американских компаний являются настоящими профессионалами. Сначала они управленцы, а только затем – профессионалы логисты. Они способны управлять любой из корпоративных функций, а не только складированием и транспортировкой»

Джорж Гековец