

**О.А. КУРНОСОВА**, канд. экон. наук, доцент  
кафедры «Математическое моделирование»,  
kurnosova.olesya@mail.ru

Автомобильно-дорожный институт ГОУ ВПО  
«Донецкий национальный технический  
университет», г. Донецк, ДНР

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ БАЗИС УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ УСЛУГАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

На основе анализа современных тенденций развития промышленного потенциала Донецкой Народной Республики определена необходимость совершенствования управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях. Обобщен методологический базис, основанный на современных методах управления логистическими системами и бизнес-процессами в цепях поставок, который является основой для совершенствования методологии управления логистическими услугами на промышленных предприятиях.

*Ключевые слова:* логистические услуги, управление цепями поставок, логистические цепочки, методология управления, методологический базис, промышленный потенциал.

**Kurnosova O.A.** Methodological basis of the logistics services management at industrial enterprises.

In the article, based on the analysis of the current trends in the development of the industrial potential of the Donetsk People's Republic, the need to improve the management of the logistics service system at industrial enterprises is determined. The methodological basis based on modern methods of management of logistics systems

and business processes in supply chains, which is the basis for improving the methodology of logistics services management at industrial enterprises, is generalized.

*Keywords:* logistics services, supply chain management, logistics chains, management methodology, methodological basis, industrial potential.

Промышленность является фундаментом экономики Донбасса. Вместе с тем становление и развитие экономической системы Донецкой Народной Республики осуществляется в крайне сложных условиях. Экономическая и транспортная блокада, продолжающиеся боевые действия, разрушение промышленной и логистической инфраструктуры, отток инвестиций и недостаток собственных финансовых и материальных ресурсов, отсутствие сырьевой базы, разрыв кооперационных связей с контрагентами, разомкнутость цепочек поставок, невозможность обеспечения сбыта продукции на внешних рынках из-за дипломатической изоляции ДНР – факторы, которые не позволяют в настоящее время эффективно восстанавливать и развивать промышленно-экономический потенциал ДНР. Очевидно, что в данных обстоятельствах необходимо системное изменение

© О.А. Курносова, 2018

методологии управления экономикой на всех уровнях, внедрение современных методов и моделей управления предприятиями. В условиях разобщенности цепей поставок и поиска новых рынков сбыта продукции особую остроту приобретают проблемы совершенствования системы логистического сервиса, механизмов управления цепями поставок и оптимизации логистических бизнес-процессов на промышленных предприятиях.

Высокая актуальность отмеченных вопросов обуславливает пристальное внимание к ним ученых и специалистов-практиков. Проблемам восстановления промышленной базы Донбасса посвящены работы В.В. Красновой [1], А.В. Половяна, Р.Н. Лепы, Н.В. Шемякиной [2], И.В. Петенко [3], В.Н. Рашупкиной [4], Л.И. Тараш [5], Л.Г. Червовой [6] и др. Методологический базис современной логистики и управления цепями поставок формируют труды А.У. Альбекова [7], Б.А. Аникина [8], Д.Дж. Бауэрсокса [9], Д.Л. Вордлоу [10], А.М. Гаджинского [11], В.В. Дыбской [12], Д.А. Иванова [13], Д.М. Ламберта [14], В.С. Лукинского, Н.Г. Плетневой [15], Л.Б. Миротина [16] и др. Вопросам совершенствования систем логистического сервиса в различных видах экономической деятельности посвящены работы Е.Р. Абрамовой [17], В.М. Аристова [18], А.В. Бубелы [19], О.Е. Васильевой [20], Н.В. Гайдабрус [21], А.В. Ивановой [22], И.А. Кожемякиной [23], Е.В. Криковского [24], Т.Н. Одинцовой [25], С.М. Хаировой [26], Н.И. Чухрай [27] и др.

Вместе с тем несмотря на значительное количество научных работ и достаточно широкую теоретико-методологическую базу современной концепции интегрированной логистики, в настоящее время вопросы управления логистиче-

скими услугами изучены фрагментарно, имеются значительные пробелы в теоретическом и практическом аспектах управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях Донбасса.

*Цель статьи – обобщение теоретико-методологического аппарата управления логистическими услугами на промышленных предприятиях Донбасса для разработки комплексной методологии управления ими.*

В 2017 г. в Донецкой Народной Республике достигнут прирост промышленной продукции практически по всем видам экономической деятельности: рост объема реализованной промышленной продукции за 11 месяцев 2017 г. по сравнению с аналогичным периодом 2016 г. составил 0,4% [28]. Несмотря на продолжающиеся боевые действия, экономическую блокаду со стороны Украины, повлекшую переход промышленных предприятий, работавших под юрисдикцией Украины, под внешнее управление, в 2017 г. осуществился переход от процесса восстановления экономики ДНР к режиму устойчивого развития и наращивания производственных мощностей [29].

В современных условиях развитие промышленности и экономики ДНР тесно связано с успехами в государственном строительстве, принятием важнейших законов и нормативных актов в сфере восстановления и развития промышленного потенциала ДНР. В 2016 г. Министерством промышленности и торговли и Министерством экономического развития ДНР был опубликован каталог промышленных и торговых предприятий, которые определяют промышленно-экономический потенциал Республики. Его формируют 173 предприятия различных видов экономической деятельности (табл. 1).

*Распределение промышленных предприятий ДНР в 2016 г.  
по видам экономической деятельности, единиц*

Вид деятельности	Количество предприятий
Металлургия	21
Машиностроение	38
Химическая промышленность	25
Фармацевтическая промышленность	5
Промышленность строительных материалов	20
Производство бумаги и картона	3
Легкая промышленность	17
Пищевая промышленность	44

Источник: [30]

Данные табл. 1 иллюстрируют, что основу промышленного потенциала ДНР составляют предприятия машиностроения, металлургии и промышленности строительных материалов. Переход под внешнее управление таких предприятий, как шахта им. Засядько, шахта «Комсомолец Донбасса» и «Енакиевский металлургический завод» обеспечил стержневую для экономики Донбасса логистическую цепочку «уголь – кокс – металл».

При этом важнейшими характеристиками развития экономической системы ДНР является сложность протекающих социально-экономических процессов, нестабильность внешней среды хозяйствования, высокая неопределенность условий предпринимательской деятельности. По различным оценкам, за время военного конфликта в Донбассе разрушены: 51 промышленное предприятие (только 19 из них восстановлены), 396 единиц объектов промышленной инфраструктуры (344 единицы восстановлено), 48 единиц дорожно-транспортной инфраструктуры (32 единицы восстановлено) [31].

Разрыв кооперационных связей, транспортная и экономическая блокада со стороны Украины привели к тому, что

практически единственной внешнеторговой сферой для ДНР остался рынок Российской Федерации. Однако для совершенствования внешнеторговых отношений с РФ необходимо решить ряд ключевых проблем. В первую очередь необходимо разработать механизмы и обеспечить правовые нормы торговых операций российских предприятий с компаниями, находящимися на территории непризнанных юрисдикций. Ключевой проблемой остается недобросовестность посредников и спекулятивные тарифы на логистическое обслуживание грузов в отношениях «ДНР – РФ». Вследствие действующей системы санкций российские компании не могут напрямую поставлять сырье и материалы и закупать готовую продукцию у предприятий ДНР, это влечет расширение сети посредников, стремящихся заработать на политической изоляции Донбасса. Большинство поставок осуществляется через коррупционные схемы, что создает зону непрозрачности, снижая инвестиционную привлекательность и значительно увеличивая себестоимость в промышленности ДНР. Российские контрагенты вносят в цену продукции большой процент собственной прибыли. Учитывая, что экономика Донбасса ха-

рактируется высокой долей ресурсо- и энергоемкости, а производство базируется на старых индустриальных технологиях, повышение доли затрат на логистические услуги в себестоимости готовой продукции лишает отечественных производителей возможности конкурировать на внешних рынках.

Следовательно, в данных обстоятельствах для повышения эффективности деятельности отечественных предприятий необходимо внедрение современного инструментария управления логистическим обслуживанием продукции на всех этапах ее жизненного цикла, что позволяет оптимизировать структуру затрат, рационально использовать производственный потенциал, оптимизировать функциональный логистический цикл, повысить гибкость производственно-экономической системы, быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде и улучшить экономические результаты деятельности.

В работе [12] ведущие российские специалисты в области логистики и управления цепями поставок (Supply Chain Management – SCM) отмечают, что современная методология логистики имеет значительные пробелы, объясняемые междисциплинарным и интегративным характером современной концепции интегрированной логистики: «...современная логистика и SCM основаны на методическом фундаменте обширного комплекса знаний и навыков в различных

областях, таких, как макро-, микроэкономика, общий, стратегический, финансовый, производственный/операционный, инвестиционный, инновационный менеджмент, управление проектами, управление рисками, маркетинг, управление продажами, финансовый, управленческий и бухгалтерский учет, информационные системы и технологии, а также системный анализ, общая теория управления, экономическая кибернетика, методы исследования операций, экономико-математические и оптимизационные методы и модели» [12, с. 71].

В процессе создания нового продукта вместе с потреблением товаров всегда происходит и потребление услуг, которые являются элементом себестоимости и по экономическому содержанию относятся к логистическим. Логистическое обслуживание нацелено на удовлетворение потребностей конечного потребителя, и его процесс сопряжен с созданием добавленной стоимости на всех этапах цепи поставок в процессе производства и реализации продукции. Управление логистическими услугами должно базироваться на собственной теоретико-методологической основе, которую формируют современные подходы, методы, модели и инструменты управления (рис. 1).

Методологический базис управления логистическими услугами можно отобразить в виде следующего набора:

$$УЛУ = \{СМ, ОП, ПМ, ЛМ, СП, СинП, ПП, УЦП\}, \quad (1)$$

где УЛУ – управление логистическими услугами;

СМ – стратегический менеджмент;

ОП – операционный менеджмент;

ПМ – производственный менеджмент;

ЛМ – логистический менеджмент;

СП – системный подход;

СинП – синергетический подход;

ПП – процессный подход;

УЦП – управление цепями поставок.



Рис. 1. Методологический базис управления логистическими услугами

Разработано автором

Согласно авторской концепции управление логистическими услугами опирается на теоретические положения современных подходов к управлению – системного, синергетического и процессного, а инструментарий стратегического, операционного, производственного, логистического менеджмента и SCM формирует теоретико-методологическую базу управления бизнес-процессами в системе логистического сервиса предприятий.

На рис. 1 выделено несколько блоков. Первый блок формируют операционный, производственный и логистиче-

ский менеджмент. Все три концепции имеют общий предмет исследования, а логистический менеджмент объединяет в себе инструментарий операционного и производственного менеджмента, значительно расширяя его границы. Следует заметить, что большинство современных авторов отождествляют производственный и операционный менеджмент, поскольку их основой является управление производственными системами, а термины «операции» и «производство» взаимозаменяемы. Вместе с тем это не совсем верно, т.к. производство связано с выпуском продукции, а категория «опера-

ции» шире, поскольку включает не только производство продукции, а и сопутствующие производству услуги. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно разграничивать операционный и производственный менеджмент, придерживаясь позиции в работе [32]. Логистический менеджмент способствует рационализации производственных систем, позволяя эффективно распределять ресурсы в процессе производства и удовлетворения интересов производителя и потребителя. Взаимосвязь логистического, операционного и производственного менеджмента проявляется в вопросах учета и нормирования затрат на сервис. Задачей управления логистическими услугами при этом является оптимизация затрат в процессе обеспечения производства и дистрибуции.

Стратегический менеджмент формирует систему знаний в процессе разработки стратегии логистического сервиса, акцентируя внимание на долгосрочных целях развития предприятий и разработке методов управленческого воздействия для достижения их устойчивых конкурентных преимуществ.

Системный и синергетический подходы образуют теоретическую базу управления системой логистического сервиса как сложной целостной динамической системой. Логистические услуги являются результатом функционирования логистической системы. Системный подход предполагает учет всех аспектов управления логистической системой в их взаимосвязи и целостности, выделение существенных связей между элементами и определение характера этих связей. Управление нацелено на достижение глобальной цели развития предприятий и направлено на установление основных системообразующих факторов, воздействующих на процессы внутри предприятий и их взаимоотношения с контрагентами. Синергетический подход представляет развитие системного подхода в направлении управления сложными откры-

тыми нелинейными системами. Базируясь на его теоретической базе, синергетический подход предпринимает попытку переосмысления процессов в производственно-экономической системе (ПЭС) как линейных и рассмотрения возможности их изучения с позиций теории бифуркации и катастроф как нелинейных динамических процессов [13, с. 124]. Совершенствование управления системой логистического сервиса обеспечивает повышение самоорганизации в ПЭС, что предполагает выход на новый уровень развития и снижение энтропии в процессе принятия решений, адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды путем преобразования структуры и сохранения устойчивости развития предприятий и/или цепей поставок.

В отдельный блок выделены процессный подход и управление цепями поставок. Внедрение в практику менеджмента процессного подхода меняет и методологию управления логистическими услугами как взаимосвязанную цепью бизнес-процессов, которые относятся к классу основных (обеспечение производства) и вспомогательных (обслуживание). Традиционные функции логистики – транспортировка, грузоперевозки, управление запасами, закупками и заказами, складирование – интегрировались в систему логистического сервиса на промышленных предприятиях на базе общей информационной платформы, образовав стратегическую инновационную систему, управление которой происходит в рамках концепции управления цепью поставок (SCM – Supply Chain Management). Процессная декомпозиция логистической системы или цепи поставок неразрывно связана с понятием логистического бизнес-процесса как взаимосвязанной совокупности операций и функций, переводящих ресурсы компании в результат, задается логистической стратегией предприятия. При этом целью управления системой логистического сервиса является приведение ключевых

логистических бизнес-процессов в соответствии с логистической стратегией, перспективной структуры логистической системы, организационной структуры управления компанией. При построении эффективной логистической системы ее ключевые бизнес-процессы должны быть интегрированы в сквозном управлении материальными и информационными потоками в цепи поставок.

Следует заметить, что сформированный теоретико-методологический базис имеет в своем арсенале мощную систему инструментов, которые можно отобразить как  $X_{инструменты} \subset X$ , где  $X$  – прямое произведение множеств инструментов современных концепций и подходов управления,  $i = \overline{1, n}$ :  $X = X_1 \times X_2 \times X_3 \times \dots \times X_n$ . Управление логистическими услугами базируется на синтезе данных инструментов. Каждый инструмент  $x_i \in X_i$ , в свою очередь, также может быть множеством, позволяющим описать систему и иерархию современных методов и моделей управления, используемых для разработки методологии управления логистическими услугами на промышленных предприятиях.

Таким образом, восстановление и развитие промышленного потенциала Донецкой Народной Республики выдвигает требования изменений в системе логистического сервиса в цепи поставок. Поиск перспективных рынков сбыта продукции, произведенной в ДНР, установление связей с новыми контрагентами требует совершенствования механизмов управления логистическим обслуживанием грузов и работы с посредниками на рынке РФ, правовое обеспечение внешнеторговых операций. Решение этих задач непосредственно связано с разработкой современной методологии управления логистическими услугами, что предполагает:

совершенствование понятийного аппарата: определение современной

трактовки экономической сущности категории «логистическая услуга»;

расширение общепризнанной классификации логистических услуг и правовое ее закрепление;

совершенствование Классификации видов экономической деятельности и включение дополнительного раздела – «Логистика и логистический сервис»;

совершенствование классификатора профессий и дополнение его современными профессиями – менеджер-логист, специалист (консультант) по управлению цепями поставок, специалист (консультант) по оптимизации логистических бизнес-процессов и др.;

совершенствование образовательных стандартов ДНР и открытие новых направлений подготовки в сфере интегрированной логистики и управления цепями поставок;

лицензирование логистики как отдельного вида экономической деятельности;

разработку и принятие Закона «О логистической деятельности», закрепление прав и обязанностей контрагентов в цепях поставок;

правовое закрепление прав и обязанностей сторон в процессе передачи непрофильных логистических бизнес-процессов на аутсорсинг;

разработку современных методических подходов к управлению качеством, жизненным циклом и эффективностью логистических услуг;

разработку методов нормирования персонала логистических подразделений и сервисных служб промышленных предприятий;

усовершенствование действующих стандартов учета и отчетности: идентификация затрат на логистический сервис, их оценка и дополнение форм отчетности соответствующими строками, разработка методических рекомендаций по учету затрат на логистический сервис на предприятиях.

**Список используемой литературы**

1. Краснова, В.В. Управление экономической безопасностью предприятия в условиях нестабильного развития / В.В. Краснова, Я.С. Давлианидзе // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право, 2017. – № 2. – С. 52–58.
2. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения / А.В. Половян, Р.Н. Лепа, Н.В. Шемякина и др. – Донецк: ГУ «Институт экономических исследований», 2017. – 84 с.
3. Петенко, И.В. Проблемы рентабельности угольной продукции / И.В. Петенко, С.С. Майдукова // Уголь Украины. – 2014. – № 10. – С. 18–27.
4. Ращупкина, В.Н. Методология управления бизнес-процессами технологических подсистем / В.Н. Ращупкина, Л.В. Козлова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2016. – Вип. 16. – С. 62–66.
5. Тараш, Л.И. Магистральные направления стратегического управления в повышении конкурентоспособности предприятий / Л.И. Тараш // Вестник Института экономических исследований, 2016. – № 2. – С. 4–12.
6. Червова, Л.Г. Конкурентоспособность как фактор развития экономики республики / Л.Г. Червова // Вестник Института экономических исследований. – 2016. – № 1. – С. 5–8.
7. Альбеков, А.У. Современные логистические технологии и стратегии (торговый комплекс): монография / А.У. Альбеков; М-во образования и науки Российской Федерации, Ростовский гос. экономический ун-т (РИНХ), Южно-Российская ассоц. логистики. – Ростов-на-Дону: РГЭУ(РИНХ), 2013. – 388 с.
8. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник / под ред. Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. – Москва: Проспект, 2014. – 608 с.
9. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ./ Д. Дж. Бауэрсокс, Дж. Д. Клосс. – 2-е изд.; – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 640 с.
10. Современная логистика: пер. с англ. / Д.С. Джонсон, Д.Ф. Вуд, Д.Л. Вордлоу, П.Р. Мэрфи; 7-е изд. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2004. – 624 с.
11. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова; под ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2013. – 944 с.
12. Иванов, Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д.А. Иванов. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
13. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт; 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
14. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 481 с.
15. Проблемы формирования прикладной теории логистики и управления цепями поставок: монография / под общ. ред. В.С. Лукинского, Н.Г. Плетневой. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 284 с.
16. Инженерная логистика: логистически-ориентированное управление жизненным циклом продукции: учебник для вузов / Л.Б. Миротин, И.Н. Омельченко, А.А. Колобов и др.; под ред. Л.Б. Миротина и И.Н. Омельченко. – М.: Горячая линия – Телеком, 2013. – 644 с.
17. Аристов, В.М. Формирование моделей системы оценки качества логистических услуг в цепях поставок / В.М. Аристов // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина, 2012. – Т. 6. – № 4. – С. 48–58.
18. Абрамова, Е.Р. Концепция управления логистическим сервисом в

цепях поставок: монография / Е.Р. Абрамова. – URL: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/prlogkaf/Documents.pdf>.

19. Мельниченко, О.И. Моделирование влияния задач логистического сервиса на конечный результат функционирования логистических систем / О.И. Мельниченко, А.В. Бубела // Управление проектами, системный анализ и логистика. Техническая серия. – 2011. – Вып. 8. – С. 144–146.

20. Васильева, О.Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции / О.В. Васильева. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 175 с.

21. Гайдабрус Н.В. Основные аспекты аудита логистического сервиса / Н.В. Гайдабрус // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2015. – № 2. – С. 234–242.

22. Иванова, А.В. Стратегические основы управления логистическим сервисом на предприятиях оптовой торговли / А.В. Иванова // Инновационные технологии в логистике и управлении цепями поставок: сб. науч. ст.; под общ. ред. В.И. Сергеева. – М.: Эс-Си-Эм Консалтинг, 2015. – Гл. III. – С. 104–112.

23. Крикавський, Є.В. Логістичний продукт та логістична послуга / Є.В. Крикавський, С.І. Кубів // Економіка логістичних систем: монографія; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – С. 122–136.

24. Мантусов, В.Б. Управление международным корпоративным логистическим сервисом на рынке бытовой техники в России и Европейском Союзе (на примере Германии): монография / В.Б. Мантусов, И.А. Кожемякина. – М.: Восток-Запад, 2015. – 125 с.

25. Ягузинская, И.Ю. Методологические основы управления логистическим сервисом / Ягузинская И.Ю., Одиноцова Т.Н. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 168 с.

26. Хаирова, С.М. Логистический сервис в глобальной экономике: монография / С.М. Хаирова. – М.: Издательский дом «МЕЛАП», 2004. – 200 с.

27. Чухрай, Н.И. Логистичне обслуговування: підручник / Н.И. Чухрай. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.

28. Министерство экономического развития ДНР: официальный сайт. – URL: <http://mer.govd3nr.ru>.

29. Заявление Главы Донецкой Народной Республики Александра Захарченко 15 января 2018 г. – Официальный сайт Александра Захарченко Главы ДНР, Председателя Совета Министров. – URL: [http://av-zakharchenko.su/inner-article/Zaya\\_vleniya/Zayavlenie-Glavy-Donetckoj-Narodnoj-Respubliki-Aleksandra2/](http://av-zakharchenko.su/inner-article/Zaya_vleniya/Zayavlenie-Glavy-Donetckoj-Narodnoj-Respubliki-Aleksandra2/).

30. Шилов, А. Потенциал экономики Донецкой Народной Республики / А. Шилов // Деловой Донбасс. – URL: [http://delovoydonbass.ru/news/novost\\_na\\_glavnuyu/potentsial\\_ekonomiki\\_dnr](http://delovoydonbass.ru/news/novost_na_glavnuyu/potentsial_ekonomiki_dnr).

31. Пидоричева, И. Тренды и перспективы развития промышленности Донбасса / И. Пидоричева // Восстановление Донбасса. – URL: <http://restoring-donbass.com/analitika/irina-pidoricheva/57218-trendyi-i-perspektivy-razvitiya-promyshlennosti-donbassa/>.

32. Чейз, Р.Б. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. / Р.Б. Чейз, Н. Эквилейн, Дж. Николас, Р.Ф. Якобе; 8-е изд. – Издательский дом «Вильямс», 2004. – 704 с.

*Статья поступила в редакцию 26.01.18*