



## MANAGEMENT OF THE LOGISTIC NETWORK OF A TEXTILE ENTERPRISE BASED ON A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS

Arifjanov Abdulla Shamxatovich<sup>1</sup>

Askarov Azizbek Anvarovich<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professor, Tashkent Institute of Textile and Light Industry

<sup>2</sup> Master student, Tashkent Institute of Textile and Light Industry

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4772895>

### ARTICLE INFO

Received: 5<sup>th</sup> May 2021  
Accepted: 10<sup>th</sup> May 2021  
Online: 15<sup>th</sup> May 2021

### KEY WORDS

management, textile enterprise, logistics approach to management, logistics network, balanced scorecard, key performance indicators.

### ABSTRACT

*The article analyzes the issues of applying the logistic approach to the management of a textile enterprise from a systemic point of view. The article deals with the application of the Balanced Scorecard method as an effective tool for strategic and operational management of an enterprise and, accordingly, its logistics network*

## УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СЕТЬЮ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Арифжанов Абдулла Шамхатович<sup>1</sup>

Аскарар Азизбек Анварович<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Профессор, Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности

<sup>2</sup> Магистрант, Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности

### ИСТОРИЯ СТАТЬИ

Принято: 5 мая 2021 г.  
Утверждено: 10 мая 2021 г.  
Опубликовано: 15 мая 2021 г.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление, текстильное предприятие, логистический подход к управлению, логистическая сеть, сбалансированная система показателей, ключевые показатели деятельности.

### АННОТАЦИЯ

*В статье с системных позиций проанализированы вопросы применения логистического подхода к управлению текстильным предприятием. Рассмотрены вопросы применения метода сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard в качестве эффективного инструмента стратегического и оперативного управления предприятием и соответственно его логистической сетью.*



В связи с переходом экономики Узбекистана к новым рыночным условиям хозяйствования все заметнее становятся интеграционные процессы в отраслях, поскольку собственники предприятий стали заинтересованными в совместном решении производственных, снабженческих и сбытовых проблем. При этом изменяется характер перемещения предметов общественного производства и распределения готовой продукции. Это в полной мере относится и к текстильной и легкой промышленности, так как современный этап развития текстильных предприятий характеризуется усилением конкуренции на рынках сбыта, необходимостью непрерывного обновления продукции, расширения предлагаемого ассортимента.

Отмеченные тенденции вызывают необходимость изменять параметры выходящих потоков готовой продукции и соответствующих им входящих ресурсных потоков, организовать их движение на новой основе. Действия современных текстильных предприятий на ресурсных и товарных рынках недостаточно гибки, зачастую отсутствует координация между входящими и выходящими потоками. Обеспечение выполнения этих условий сегодня расценивается потребителями, как серьезное конкурентное преимущество, которое обеспечить конкурентоспособность товаропроизводителя.

Одним из путей решения этой проблемы является использование в деятельности текстильных предприятий логистического подхода, обеспечивающего координацию закупок сырья, производства и сбыта готовой продукции в рамках целостной системы, обеспечивающей поставку товара, в нужное потребителю время и место, нужного качества и с

минимальной себестоимостью. А это есть не что иное, как решение проблемы оптимизации материальных, энергетических, финансовых, информационных потоков в процессе производства и обращения на всех уровнях хозяйствования [1].

Функционирование реальных логистических систем характеризуется наличием сложных связей как внутри этих систем, так и в их отношениях с окружающей средой. В этих условиях принятие частных решений, без учета общих целей функционирования системы и предъявляемых к ней требований, может оказаться недостаточным, а возможно и ошибочным.

Отдельные элементы производственной деятельности предприятия, как снабжение, перегрузка, упаковка, складирование, обработка заказов, перевозка, сбыт и т.п. с соответствующим информационным и финансовым обеспечением в рамках построения единой логистической сети компании рассматриваются как взаимосвязанные и взаимозависимые составляющие. Поэтому необходимо вопросы планирования, прогнозирования, оптимизации и стратегического развития логистической сети и технологий осуществлять с помощью интегрированного подхода, когда вся система не подлежит декомпозиции и рассматривается как единое целое, основанное, тем не менее, на эффекте тесного взаимодействия и синергии различных элементов логистической системы [2,3,4].

Соответственно логистическую сеть предприятия мы должны рассматривать как систему, отвечающую следующим условиям:



-поведение каждого элемента влияет на поведение всей логистической сети;

-поведение элементов и их воздействие на логистическую сеть взаимозависимы.

Функционирование системы больше зависит от того, как взаимодействуют друг с другом ее части, чем от того, как работает каждая из них независимо. Таким образом, существенные свойства логистической сети, взятой как целое, вытекают из взаимодействия ее элементов, а не из действий элементов взятых в отдельности. Сумма лучших решений, полученных для каждого элемента логистической сети по отдельности, не является лучшим решением в целом для всей системы.

Процессы принятия решений и управления логистической сетью должны основываться на системе соответствующих показателей, отражающих эффективность функционирования этой сети. При формировании такой системы показателей должны учитываться следующие требования: актуальность, однозначность интерпретации, точность, оперативность, ориентированность на получение информации с учетом основных целей логистики [5].

В качестве эффективного инструмента стратегического и оперативного управления предприятием и соответственно его логистической сетью на основе сбалансированной системы показателей является методология Balanced Scorecard (BSC) [6]. Применение

BSC позволяет перевести «видение будущего» предприятия и ее стратегий в набор взаимосвязанных показателей, оценивающих критически факторы успеха не только текущего, но и будущего развития предприятия в рамках пяти перспектив: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, логистики, развития персонала и инноваций.

В целях эффективного управления интегрированной логистической сетью предприятия к стандартным четырем перспективам BSC добавляется пятая – перспектива логистики [7] (рис.1). Перспектива логистики характеризует логистическую сеть как единую систему сквозного управления материальными, информационными и финансовыми потоками с целью достижения желаемого результата с минимальными затратами времени и ресурсов в соответствии с логистической стратегией предприятия.

Положительные результаты, связанные с клиентами (рынком) повышают финансовые показатели предприятия.

Эффективные логистические цепочки предприятия и внутренние бизнес-процессы влияют на качество оказываемых услуг, тем самым повышают удовлетворенность клиентов и усиливают позицию предприятия на рынке.

Результаты внедрения и развития перспективных технологий, а также результаты развития персонала и системы мотивации влияют на эффективность логистической сети предприятия и внутренних бизнес-процессов.



*Рисунок 1 - Структура BSC-системы управления логистической сетью предприятия.*

На первом этапе разработки и внедрения BSC проектируется карта стратегии — ее графическое описание в виде набора причинно-следственных связей. Для каждой перспективы (финансы, маркетинг, бизнес-процессы, логистика, инновации) должны быть определены стратегические цели и построено дерево целей. На следующем этапе определяются «ключевые показатели деятельности» (KPI, Key Performance Indicator) и численные характеристики выбранных целей и логистических потоков.

Для получения объективной оценки эффективности функционирования предприятия и выработки адекватных этой оценке решений при управлении логистическими потоками необходимо произвести интеграцию множества KPI в один или несколько обобщающих (системных) показателей (рис.2). По сути, обобщающие показатели являются своеобразными коэффициентами адекватности логистических потоков запланированным значениям эффективности предприятия.

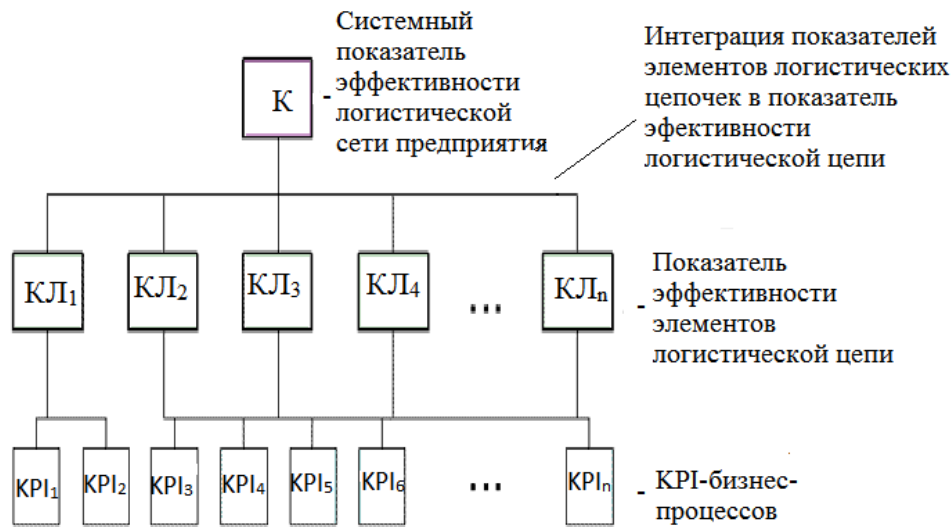


Рисунок 2- Фрагмент дерева KPI логистической сети предприятия

Расчет системных показателей, характеризующих эффективность логистических потоков предприятия, может быть выполнен на основе теории нечетких множеств. Целесообразность применения теории нечетких множеств для вычисления системных показателей

эффективности обусловлена тем, что многие показатели результативности отдельных элементов логистической сети могут иметь приблизительное значение или допустимый с точки зрения предприятия диапазон значений.

### Литературы:

1. Горина С.В. Управление текстильным предприятием: логистическая концепция. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Иваново, 2004.
2. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 116 с.
3. Миротин Л.Б., Боков В.В. Современный инструментарий логистического управления. Учебник для вузов. — М.: Экзамен, 2005. — 496 с.
4. Арифжанов А.Ш., Бекмуратов Т.Ф., Набиев О.М. Логистические технологии в управлении производственными процессами. Доклады Академии наук Республики Узбекистан, №6, 2004 г.
5. Арифжанов А.Ш. Применение логистического подхода к проектированию систем контроля и управления. Труды международной научной конференции «Роль и значение телекоммуникаций и информационных технологий в современном обществе», Ташкент, 2005, том 2, стр.38-41.
6. Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: из-во Олимп-Бизнес, 2006 г.
7. Арифжанов А.Ш. Проектирование корпоративной информационно-аналитической системы на базе системы сбалансированных показателей. Совместный выпуск узбекского журнала «Проблемы информатики и энергетики» (№5) и журнала «Проблемы информатики» (№5) СО РАН по материалам Международной научно-технической конференции «Проблемы оптимизации сложных систем», Ташкент, 17-27 октября 2011 года, стр.50-68.