

## СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИКИ

© 2013 Д.В. Чернова, С.С. Кибкало\*

**Ключевые слова:** стратегическая логистика, система сбалансированных показателей.

Рассматривается место стратегического планирования логистики в системе логистического администрирования; определены этапы формирования стратегического плана логистики и сформулированы основные показатели.

В условиях современной рыночной экономики многие компании ведут конкурентную борьбу на зрелых рынках, стремятся добиться лояльности потребителей, а также получить знание о влиянии логистических издержек на уровень корпоративной рентабельности. В связи с этим многие менеджеры начинают осознавать значение логистики в обеспечении акционерной стоимости. С целью совершенствования подходов к управлению цепями поставок и руководители компании должны участвовать в процессе стратегического планирования.

По мнению профессора В.И. Сергеева, разработка логистической стратегии занимает центральное место в фирме наряду с корпоративной, маркетинговой и производственной стратегиями и установлением миссии. Логистическая стратегия должна быть непроти-

воречива с корпоративной стратегией фирмы и следовать в русле ее миссии. При выработке логистической стратегии необходимо учитывать такие аспекты деятельности, как вид и масштабы деятельности компании, альтернативные возможности ведения бизнеса, сильные и слабые стороны компании, ключевые логистические активности, результаты реализации стратегий в прошлом, возможные риски, связанные с реализацией стратегий<sup>1</sup>.

В число основных целей разрабатываемых зарубежными фирмами логистических стратегий обычно входят уменьшение затрат, минимизация инвестиций в логистические системы, улучшение логистического сервиса.

Место стратегического планирования в общей системе логистического администрирования приведено на рис. 1.

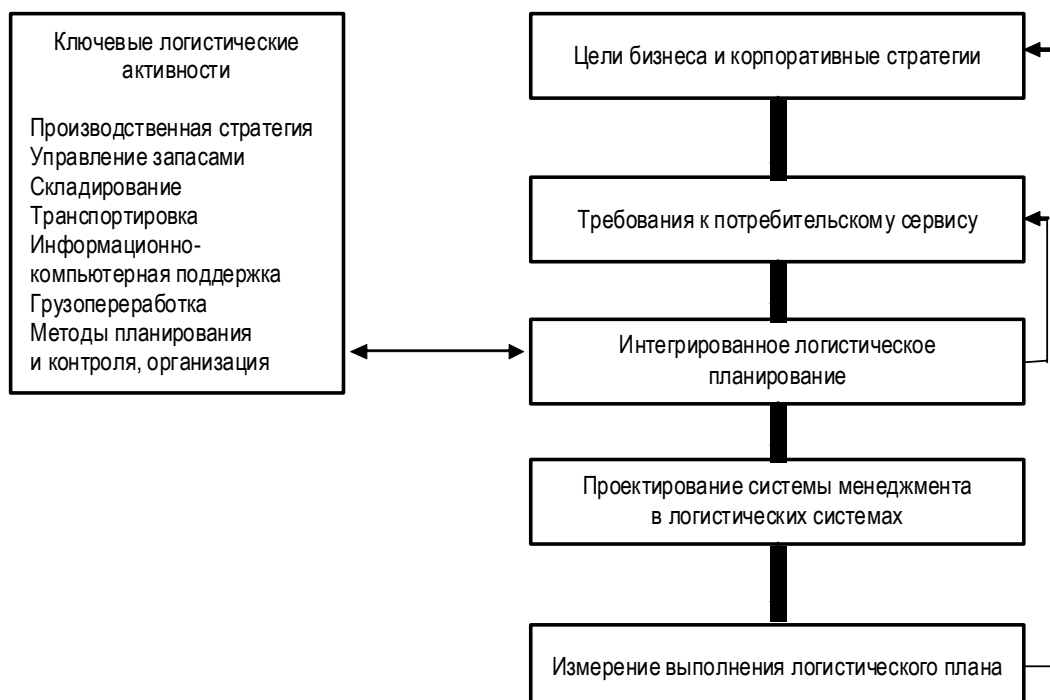


Рис. 1. Место стратегического планирования в системе логистического администрирования

\* Чернова Дана Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор; Кибкало Сергей Сергеевич, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vaz-21093-2001@yandex.ru.

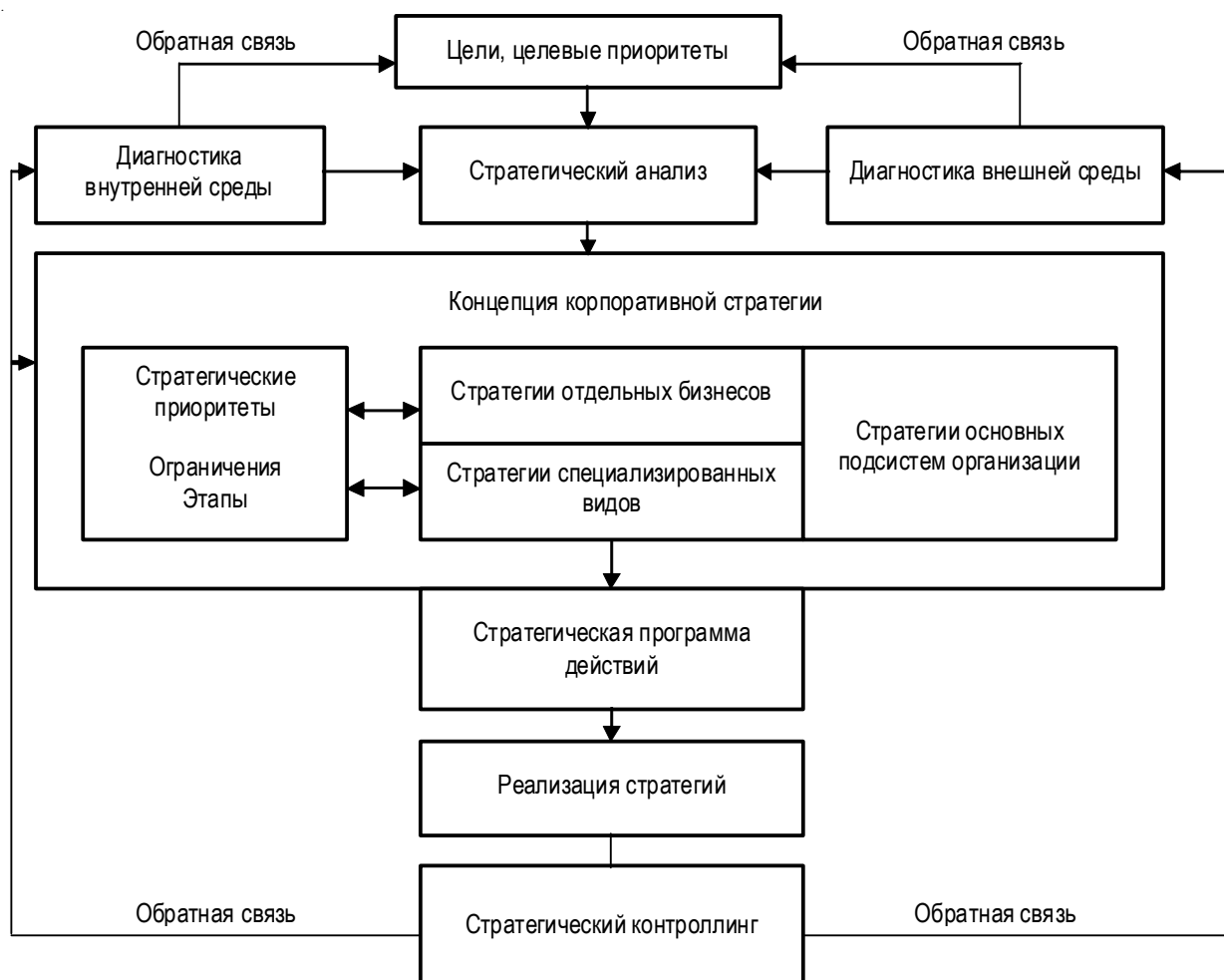


Рис. 2. Общая модель стратегического планирования систем

В менеджменте выделяют пять этапов стратегического планирования систем (рис. 2):

- ◆ определение целей;
- ◆ анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- ◆ выбор стратегии и определение альтернатив;
- ◆ реализация выбранной стратегии;
- ◆ контроль за выполнением стратегии.

Первый этап - определение целей (целевых ориентиров) функционирования и развития системы. Основной целью логистической системы являются оптимизация управления материальными и информационными потоками во внутренней и внешней среде.

Определение целей базируется на применении системного анализа. Цели отдельных подразделений не должны противоречить общим целям предприятия. Главным методом разработки долгосрочных и краткосрочных целей может стать “дерево целей” развития предприятия (рис. 3).

Число уровней, количество ветвей “дерева целей” и качественные характеристики определяются различными экспертными методами, такими как метод Дельфи, “мозговая атака”, анкетирование. Приоритетные направления (“ветви”) в “дереве целей” могут быть количественно оценены разными методами, в том числе методом анализа иерархии (МАИ), методами ПАТТЕРН и Черчмена - Акроффа.

На втором этапе проводится стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия. Диагностика внутренней среды должна содержать оценку состояния системы, формирование модели системы, анализ сильных и слабых ее сторон (SWOT-анализ). При анализе внешней среды основное внимание должно уделяться прогнозу развития социально-экономической системы региона (страны) на перспективу. Учитываются угрозы и возможности со стороны внешней среды: изменения в институциональной сфере,

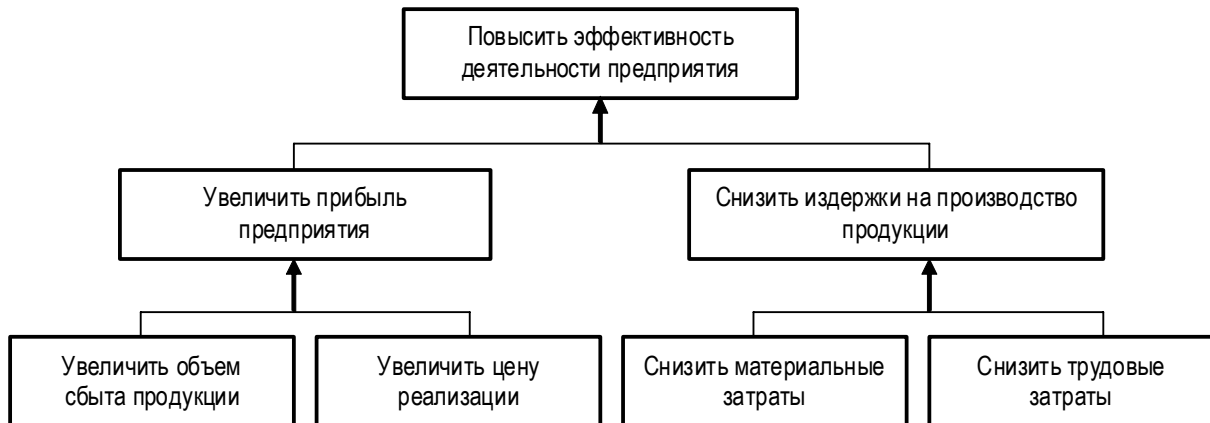


Рис. 3. Фрагмент “дерева целей” развития предприятия

прогноз объемов промышленного производства, уровня цен и тарифов, объема продаж конкурентов, спрос потребителей, возможности поставщиков и пр.

На третьем этапе, при выборе стратегии и определении альтернатив, должны формироваться варианты функционирования логистической системы с учетом целей ее деятельности и результатов анализа внутреннего потенциала и внешней среды. Допускается корректировка целевых установок, так как анализ среды может изменить приоритеты развития. На этом этапе также оцениваются варианты стратегий с точки зрения достижения целей (целевых ориентиров) функционирования. Целевые ориентиры могут быть заданы нормативно. В этом случае с помощью нормативного прогнозирования можно определить, что необходимо сделать для их достижения.

Четвертый этап - реализация выбранной стратегии. На этом этапе создается организационная структура для осуществления стратегии, определяются субъекты реализации стратегии, проектируется механизм их мотивации, определяются источники (финансовые, материальные, информационные) для проведения стратегии в жизнь. С учетом промежуточных результатов (если они отклоняются от целевых установок) стратегии могут модифицироваться. Их корректировка может также происходить после получения объективной информации о внешней среде (ее изменении).

Заключительный пятый этап - стратегический контроль. Результаты реализации стратегии сравниваются с целевыми ориентирами логистической системы. После их достижения устанавливаются новые цели; если цели не

были достигнуты, то они корректируются (или корректируются предыдущие этапы).

Один из стандартных приемов разработки логистической стратегии заключается в анализе равновесия между услугами и издержками. К этому добавляется еще один элемент - комплексность. Она включает в себя источники снабжения и запасов, товарную и упаковочную номенклатуру, количество источников поступления товаров и точек отгрузки товара, сезонность, количество уровней в списке материалов.

Решение проблем логистики должно проводиться в два этапа.

Первый этап предполагает выявление стратегических ориентиров фирмы в целом. При этом изучаются следующие вопросы.

1. Выявление изменений в структуре потребления. Необходимо оценить предпочтительные каналы распределения продукции в соответствии с изменениями спроса.

2. Изменение условий организации товародвижения. Логистика должна отразить изменения конъюнктуры рынка в требованиях к срокам, надежности доставки, комплектности заказа.

3. Выявление тех товаров, которые в соответствии с законом Парето обеспечивают большую часть товарооборота.

4. Определение требуемого размера запаса для обеспечения гибкости снабжения и производства. В соответствии с принятой концепцией логистического сервиса должна быть установлена скорость реакции снабжения и производства на изменения рыночной потребности при учете требования рациональности размера запаса.

5. Формирование комплекса логистического сервиса для потенциального потребите-

ля. Принимаются решения относительно выбора упаковки, нанесения маркировки, организации специального производства упаковки.

6. Обеспечение гибкости логистической системы. При сохранении устойчивости основных параметров логистическая система должна оперативно приспосабливаться к изменению внешней и внутренней среды фирмы.

7. Развитие логистических возможностей поставщиков. Оценка их роли в гарантированности снабжения предприятия.

На втором этапе детализируются решения первого этапа и составляется подробный план. Он включает в себя следующие данные.

1. Производственные мощности. Логистические подразделения, используя данные об объемах производства, ассортименте продукции, тенденциях развития рынка, мощности по обеспечению выпуска продукции, определяют производственные мощности.

2. Территориальные системы товародвижения. Рассматриваются сдвиги в структуре дистрибуции материальных ресурсов в рамках национальной системы распределения.

3. Планирование операций по осуществлению подъемно-транспортных работ. Согласование параметров соответствующих систем у потребителя и производителя.

4. Сравнительная оценка возможностей различных видов транспорта. Исследуется соответствие различных видов транспорта планируемому уровню издержек и возможностям удовлетворения логистических потребностей производственной системы.

5. Принятие решений о системе контроля. Формулирование требований к измерению результатов деятельности.

6. Планирование связей с поставщиками на основе анализа финансовых результатов их деятельности.

7. Интеграция показателей логистического плана в сводный хозяйственный план деятельности предприятия, охватывающий финансовую оценку, распределение ресурсов, управление логистической системой.

Деятельность в области логистики оценивается с точки зрения фактического продвижения материального потока и его прогнозирования. Традиционно используются следующие показатели: отдача от вложенного капитала, или доход на капитал; объем

инвестиций - капитал, вложенный в производство и дополненный частью полученной прибыли, который реинвестируется в активы для получения дохода и прибыли в будущем.

В последнее время в российской науке и практике широко используется система сбалансированных показателей.

Сбалансированная система показателей служит дополнением и развитием системы отчетных финансовых параметров и представляет систему оценок перспектив. Показатели данной системы формируются в зависимости от миссии и стратегии конкретной компании и структурируют ее деятельность по четырем сегментам: по финансовому состоянию, взаимоотношениям с клиентами, по внутренним бизнес-процессам, а также по обучению и развитию персонала.

Система сбалансированных показателей Balanced Scorecard (BSC) была разработана в начале 90-х гг. XX в. Робертом Капланом и Дэвидом Нортон и, по мнению многих специалистов, является самой эффективной системой управления, позволяющей интегрировать стратегию компании с ее оперативными функциями.

Организация процессов управления на основе сбалансированной системы показателей выстраивается вокруг единой оси развития<sup>2</sup>. Набор задач, реализуемых с помощью сбалансированной системы показателей, может быть невелик: детализация избранной стратегии, выбор способов ее реализации и доведения до сведения всех сотрудников компании. Однако потенциал сбалансированной системы показателей раскрывается при ее трансформации из системы оценок в систему управления.

Таким образом, систему сбалансированных показателей целесообразно применять:

- ◆ для формулирования стратегии и поиска компромисса между различными подразделениями фирмы;
- ◆ доведения стратегических задач до сведения всех структур компании;
- ◆ обеспечения согласования целей и задач подразделения и каждого работника со стратегией компании;
- ◆ согласования стратегических задач с долгосрочными целями и бюджетами развития;
- ◆ определения и систематизации стратегических инициатив;

♦ обзора достигнутых стратегических результатов;

♦ обратной связи для получения информации и своевременной корректировки стратегии в случае необходимости.

План действий, концепция бизнеса, принципы поведения - все воплощается в стратегии компании и формирует систему сбалансированных показателей. В системе сбалансированных показателей отразились подходы Дэвида Нортона и Роберта Каплана к стратегии как к набору гипотез о причинах, включающих в себя четыре важных аспекта:

1) стратегические ориентиры (миссия, ценности, видение) - почему мы этим занимаемся, к чему стремимся;

2) стратегическое позиционирование (рыночная концепция) - что нужно предпринять на рынке;

3) организационную концепцию - что нужно изменить в компании;

4) базовую стратегическую направленность - как мы будем добиваться намеченного.

Как было отмечено ранее, существующие подходы к формированию системы сбалансированных показателей предполагают учет четырех основных составляющих деятельности (финансы, маркетинг и клиенты, бизнес-процессы, персонал и развитие)<sup>3</sup>.

Преимущества от использования сбалансированной системы показателей очевидны. Во-первых, сбалансированная система показателей помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия, в информацию, доступную для понимания. Во-вторых, система предоставляет возможность получения руководством полной картины биз-

неса, что позволит упредить возникновение критических ситуаций. В-третьих, методология сбалансированной системы показателей облегчает взаимодействие на всех организационных уровнях и дает понимание стратегических целей всеми участниками осуществления стратегии. В-четвертых, сбалансированная система показателей обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение персонала.

Таким образом, стратегия является набором правил для принятия решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности<sup>4</sup>. Процесс разработки стратегии называется стратегическим планированием. Этапы стратегического планирования практически одинаковы для любых систем, отличаются только содержанием. При разработке стратегии логистики следует учитывать, что она должна быть частью хозяйственной стратегии предприятия. При построении стратегии основное внимание должно уделяться функциональным областям логистики.

<sup>1</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2003.

<sup>2</sup> Евтодиева Т.Е. Классификация логистических кластеров // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2011. □ 6 (80). С. 31-36.

<sup>3</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Указ. соч.

<sup>4</sup> См.: Войткевич Н.И. Стратегии логистики оптово-посреднических фирм // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 3 (89). С. 25-29; Чернова Д.В. Стратегическая логистика сетевой экономики. М., 2005; Ее же. Проблемы и перспективы стратегической логистики в России // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 6 (92). С. 108-112.

Поступила в редакцию 26.12.2012 г.