

## МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

© 2013 Д.В. Чернова, С.А. Степанов\*

**Ключевые слова:** логистическая стратегия, структура управления, анализ, цель.

Дается определение концепций, основанных на целевых показателях, и краткая характеристика методов построения каждой из этих управленческих систем.

Контроллинг входит в технологию управления. Общими чертами концепции являются планирование и контроль результатов, обобщение целевых показателей. Применяя данную концепцию, предприятие приходит к построению методологии, которая приобретает самостоятельное значение. Составляющими контроллинга являются BSC, KPI и бюджетирование.

Следует отметить также, что контроллинг нередко приравнивается к управленческому учету в наиболее широком понимании. В таком случае управленческий учет определяется как информационная система, охватывающая все стороны внутренней и внешней среды, обеспечивающая менеджмент компании информацией, необходимой для принятия решений.

При анализе функции контроллинга с точки зрения теории управления можно сделать вывод, что этот метод обеспечивает обратную связь в системе управления предприятием. Сбор информации о фактической ситуации, определение целевых показателей, определение принятия решений об устранении отклонений и отклонений от стратегии обеспечивает система контроллинга предприятия.

Мы рассматриваем стратегический контроллинг как часть стратегического менеджмента, которая включает в себя функции стратегического анализа, определения целей, планирования и необходимой коррекции стратегии; контроля функционирования всей системы в целом. Принятие решения “купить или произвести” целесообразнее производить с помощью так называемой матрицы аутсорсинга. Матрица аутсорсинга - это инструмент, предлагающий принципиальные решения по выведению непрофильных активов и работ из состава бизнес-системы.

Одним из основных методов оценки эффективности является метод эталонного сравнения.

В управлении логистикой применяются разные виды аудита:

- ◆ общий аудит системы и финансовый аудит;
- ◆ аудит логистических услуг;
- ◆ аудит оборачиваемости товарно-материальных ценностей;
- ◆ аудит логистических издержек;
- ◆ аудит запасов;
- ◆ аудит товарно-транспортной документации и пр.

Наиболее эффективным его применение бывает при выборе инвестиционной модели. Примером внедрения западного опыта служат российские нефтяные компании, которые отказываются от самостоятельного бурения скважин и выделяют буровые структуры в другие компании. Основой проведения аудита являются, в первую очередь, данные бухгалтерского учета, финансовой и статистической отчетности компании. Для проведения аудиторских проверок в логистической системе применяются специальные документы, отчеты работников в структуре логистического менеджмента, периодические отчеты.

Выделяют несколько видов широко используемых логистических стратегий: сокращение общих логистических издержек; улучшение качества логистических услуг; сокращение инвестиций в логистическую инфраструктуру; логистический аутсорсинг. Для практиков особый интерес представляют пути реализации указанных стратегий. Перечислим их.

*Стратегия сокращения общих логистических издержек.* Логистические издержки неизбежны, и задача состоит в их сни-

\* Чернова Дана Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор, директор института коммерции и сервиса; Степанов Сергей Александрович, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: stepanovsamara@mail.ru.

жении. Сокращение общих логистических издержек при гарантии приемлемого уровня обслуживания потребителей может быть достигнуто за счет улучшения:

- ◆ операционных издержек в логистических функциях;
- ◆ логистических решений в отдельных функциональных областях по признаку уменьшения логистических издержек;
- ◆ степени оборачиваемости запасов в логистической системе;
- ◆ процесса “хранение - транспортировка - хранение” и т.д.

*Стратегия совершенствования качества логистического сервиса.* Потребители ожидают более высокого качества всех видов потребляемой продукции. Логистика контролирует объем запасов, время доставки продукции, скорость реагирования на запросы потребителей и другие характеристики их обслуживания. Обычно логистическая стратегия гарантирует сервис высокого качества и может строиться на основе предоставления специализированных услуг или услуг, выполняемых с учетом требований конкретного заказчика. Способами реализации стратегии совершенствования качества логистического сервиса являются:

- ◆ сертификация в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами, в первую очередь, со стандартом ISO 9000;
- ◆ формирование системы управления качеством логистического обслуживания;
- ◆ проектирование логистических технологий на протяжении всего жизненного цикла продукта;
- ◆ усовершенствование качества выполнения логистических операций (перевозка, складирование, упаковка и т.д.);
- ◆ создание системы логистической поддержки обслуживания на протяжении всего жизненного цикла продукта и т.д.

*Стратегия сокращения инвестиций в логистическую инфраструктуру* реализуется путем:

- ◆ оптимизации расположения объектов инфраструктуры логистической системы;
- ◆ оптимизации логистических каналов или цепей;
- ◆ реализации технологий логистического аутсорсинга (использование логистических

посредников в транспортировке, экспедировании, складировании, грузопереработке);

- ◆ расширения форм прямой доставки товаров клиентам без промежуточного складирования и хранения;
- ◆ использования складов общего пользования и др.

*Стратегия логистического аутсорсинга.* Один из основных принципов современной теории управления гласит: “Оставь себе только то, что можешь делать лучше других, передай внешнему исполнителю то, что он делает лучше других”. Это означает, что предприятие, фирма, компания должны сосредоточиться на развитии так называемых ключевых компетенций (своих сильных сторон) и по возможности максимально избавиться от непрофильных активов. Последнее может быть достигнуто за счет:

- ◆ оптимизации количества и структуры логистических посредников и закрепляемых за ними функций;
- ◆ реализации принципа “делать или покупать”;
- ◆ оптимизации выбора источников внешних “ресурсов”;
- ◆ использования инвестиций и инноваций поставщиков;
- ◆ оптимизации дислокации мощностей и объектов инфраструктуры логистической системы;
- ◆ сосредоточения организации на своих ключевых компетенциях и др.

Деятельность отдела логистики направлена на интегрирование основных логистических бизнес-процессов и межфункциональную координацию - поддержание взаимосвязи с производителями, со всеми функциональными подразделениями компании для решения сложных, конфликтных проблем, возникающих на всех уровнях управления:

◆ Логистика по отношению к руководству - это осуществление общей стратегии предприятия.

◆ Логистика по отношению к отделу по работе с клиентами - это быстрая доставка необходимых товаров в требуемых количествах в согласованные места.

◆ Логистика по отношению к отделу реализации - это хорошо спланированные запасы на складе и в транзите на основе прогнозов продаж.

♦ Логистика по отношению к техническому отделу - это предоставление необходимой технической документации вовремя.

♦ Логистика по отношению к бухгалтерии - это контроль за своевременной оплатой за поставленный товар на склады.

Основные задачи отдела логистики: уменьшение запасов, увеличение оборачиваемости оборотного капитала фирмы, проверка и управление уровнями запасов, оптимизация логистических затрат.

Чем необходимо руководствоваться при выборе той или иной логистической стратегии? На данный вопрос российские ученые В.И. Сергеев и В.В. Дыбская приводят следующий ответ: “Выбираемая логистическая стратегия должна, с одной стороны, соответствовать корпоративной стратегии, с другой - основываться на определенной концепции логистики. Если компания применяет корпоративную стратегию роста за счет расширения географии рынков сбыта, то в качестве логистической стратегии может быть выбрана, например, стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру с децентрализацией распределения товарных потоков и

логистического менеджмента”. Основные направления реализации такой стратегии будут заключаться в использовании логистических посредников в дистрибуции, создании сети региональных распределительных центров, децентрализованного управления логистикой в выделенных регионах сбыта и формировании распределенной информационной системы, поддерживающей логистику.

Если фирма использует, например, маркетинговую стратегию минимизации цены товара на конкретном сегменте рынка, то естественным выбором компании является применение стратегии минимизации общих логистических издержек.

И та и другая приведенные в качестве примера стратегии могут основываться на концепции интегрированной логистики.

В процессе анализа должны быть выявлены:

♦ положительные стороны и недостатки существующего состояния логистики фирмы в целом и по отдельным подразделениям;

♦ наличие логистической стратегии и системы контроллинга ключевых показателей логистики;

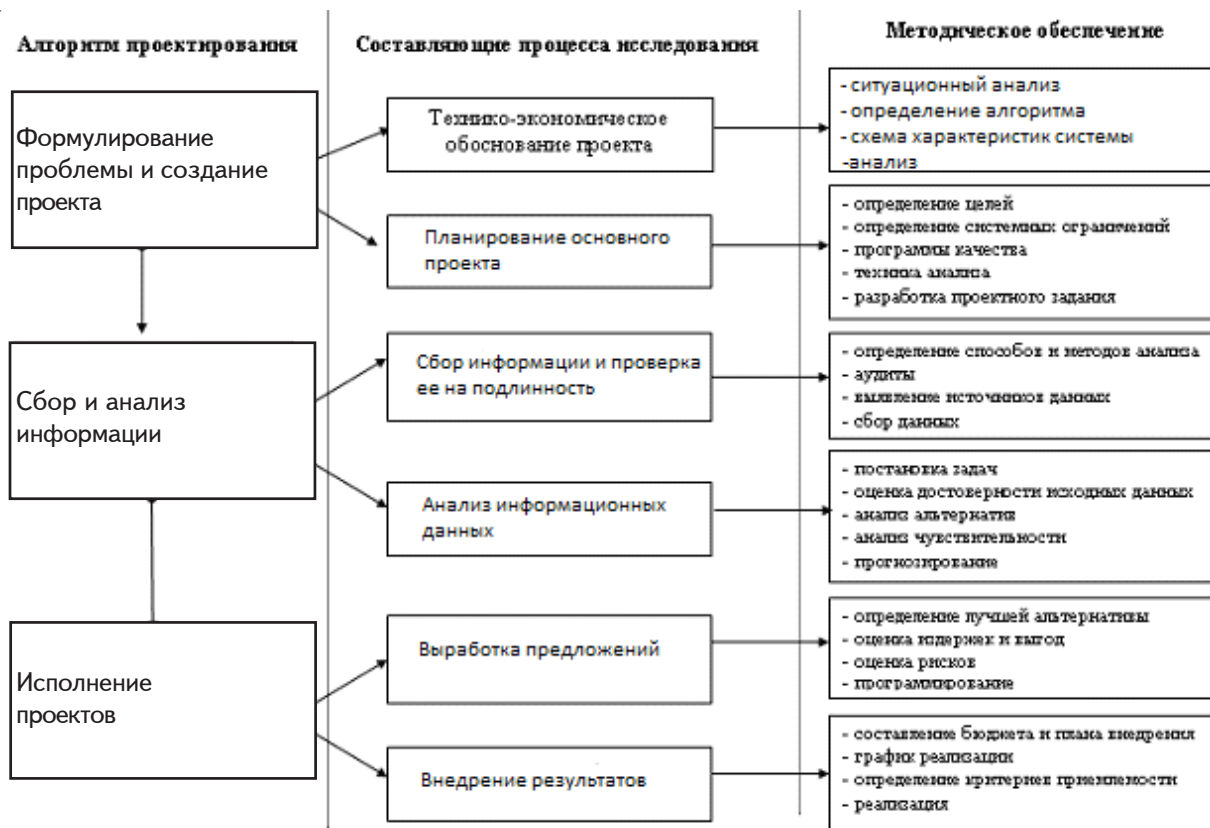


Рис. 1. Обобщенный алгоритм и методическое обеспечение проектирования логистических систем

Среда, в которой ведется бизнес	Ключевые компетенции организации
Потребители	Лояльные потребители
Рыночные условия	Персонал
Логистические технологии	Финансовое состояние
Состояние экономики	Структура и отношения внутри организации
Правовые ограничения	Продукты
Конкуренты	Состав и состояние инфраструктуры
Акционеры	Тип используемой технологии
Круг лояльных партнеров	Процессы
Социальные ограничения	Маркетинг
Политические ограничения	Поставщики
	Знания, инновации, патенты

Рис. 2. Факторы, влияющие на формирование логистической стратегии организации

♦ узкие места в использовании логистических инфраструктурных мощностей складского хозяйства, транспорта, информационной системы;

♦ конфликтные ситуации между структурными (функциональными) подразделениями фирмы по параметрам, относящимся к логистике;

♦ проблемы в планировании потребности и в управлении товарными запасами;

♦ состояние системы доставки товаров потребителям;

♦ уровень логистического сервиса, оказываемого потребителям;

♦ величина общих логистических издержек и их структура;

♦ проблемы взаимодействия с поставщиками и логистическими посредниками.

Другими словами, основные задачи, которые необходимо решить для ведения успешного бизнеса:

♦ сформировать корпоративный стандарт управления;

♦ разработать логистическую стратегию организации поставок, складских операций и связанных с ними других операций, являющуюся составной частью общей стратегии компании;

♦ сформировать и постоянно совершенствовать логистическую цепочку движения товароматериальных ценностей в рамках выполнения стоящих задач и с учетом перспектив развития деятельности компании;

♦ постоянно искать пути оптимизации бизнес-процессов при продвижении товаров и минимизации расходов при транспортировке и складских операциях, выявлять скрытые резервы компании;

♦ сформировать логистический менеджмент, используя современные технологии,

программные продукты и соответствующее оборудование.

Таким образом организация получит большую эффективность в реализации проекта.

1. *Акимова К.М., Кулаковская Т.А.* Пути повышения конкурентоспособности предприятий // Экономика промышленности. 2006. □ 4.

2. *Алесинская Т.В.* Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог, 2005.

3. *Алчирч А.* Управленческий учет: принципы и практика : пер. с англ. М., 2002.

4. *Белоусов В.Л.* Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. □ 5 (25).

5. *Войткевич Н.И.* Стратегии логистики оптово-посреднических фирм // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 3. С. 25-29.

6. *Горькова Т., Шаповалов Г.* Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве // Экономист. 2007. □ 6. С. 66-73.

7. *Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И.* Логистика М., 2012.

8. *Лифиц И.М.* Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг. М., 2006.

9. *Парамонова Т.Н., Красюк И.Н.* Конкурентоспособность предприятия. М., 2010.

10. *Портер М.* Конкуренция. М., 2002.

11. *Портер М.* Международная конкуренция : пер. с англ. / под ред. В.Д. Щетинина. М., 1993.

12. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М., 2002.

13. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент : учеб. для вузов. 5-е изд., испр. и доп. М., 2002.

14. *Целикова Л.В.* Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6, Экономика. 2005. □ 2. С. 57-67.

15. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика : учеб. пособие. 2-е изд. М., 2008.

Поступила в редакцию 23.01.2013 г.