

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИНТЕГРИРОВАННОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

© 2011 А.Г. Абросимов, Н.П. Карпова*

Ключевые слова: логистика, логистическая стратегия, стратегическая логистика, интегрированное логистическое планирование, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности.

В работе уточнены сущность стратегической логистики, интегрированного логистического планирования, обоснован механизм разработки корпоративной стратегии логистической системы, представлена методика интегрированного логистического планирования.

Логистика в современном обществе является средством достижения стратегических целей организаций. Стратегическая логистика дает возможность разработать конструктивную стратегическую программу развития компании, нацеленную на оптимальную организацию потоковых процессов и долгосрочный успех на рынке, определив тем самым структурно-функциональный (процессный) состав компании. Это означает, что и состав внутрифирменных подразделений, и сама миссия компании в будущем становятся производными от решений стратегической логистики в ее интеграционном варианте¹.

Д.В. Чернова видит основное содержание стратегической логистики в поиске возможных альтернатив развития; в формулировании целей и определении перспектив; в оценке возможностей, поиске резервов, разработке альтернативных направлений в области ресурсного обеспечения; в динамическом многошаговом программировании².

По мнению Д. Уотерса, логистическая стратегия организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлением цепью поставок³.

В процессе управления логистикой необходимо достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев логистической системы в управлении потоковыми процессами при реализации заданной целевой функции⁴.

Таким образом, логистическая стратегия представляет собой определенный набор целей, задач и видов деятельности в области логистики для достижения общей корпора-

тивной цели. При этом важно учитывать, что логистическая стратегия состоит из стратегий функциональных областей логистики.

Следовательно, в концепции интегрированной логистики особое значение приобретает процесс согласования между различными объектными областями логистики в отношении общих издержек, сервиса, доставки и гибкости. Наряду с внутренним согласованием специфических видов частичного планирования, при системном подходе проявляются дальнейшие требования к логистической интеграции⁵.

В рамках интегрированного стратегического планирования руководству компании необходимо определить набор ответов на вопросы "как?". Корпоративная стратегия логистической системы в общем виде определяет, какие товары, рынки, методы конкуренции и управления выбирает компания. При этом цели компании можно рассматривать как "место назначения", а стратегию - как средство его достижения. Для достижения цели требуются, во-первых, продуманные и целенаправленные действия, во-вторых, при необходимости - реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции, в-третьих, непрерывное коллективное обучение сотрудников компании (рис. 1)⁶. Как видно из рис. 1, стратегия компании является и активной, и адаптивной. Непрерывное изменение внутренней и внешней среды обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегического плана, поэтому создание стратегии - это процесс, а не единовременное действие.

* Абросимов Александр Григорьевич, доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой экономической информатики; Карпова Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: natk08@rambler.ru.

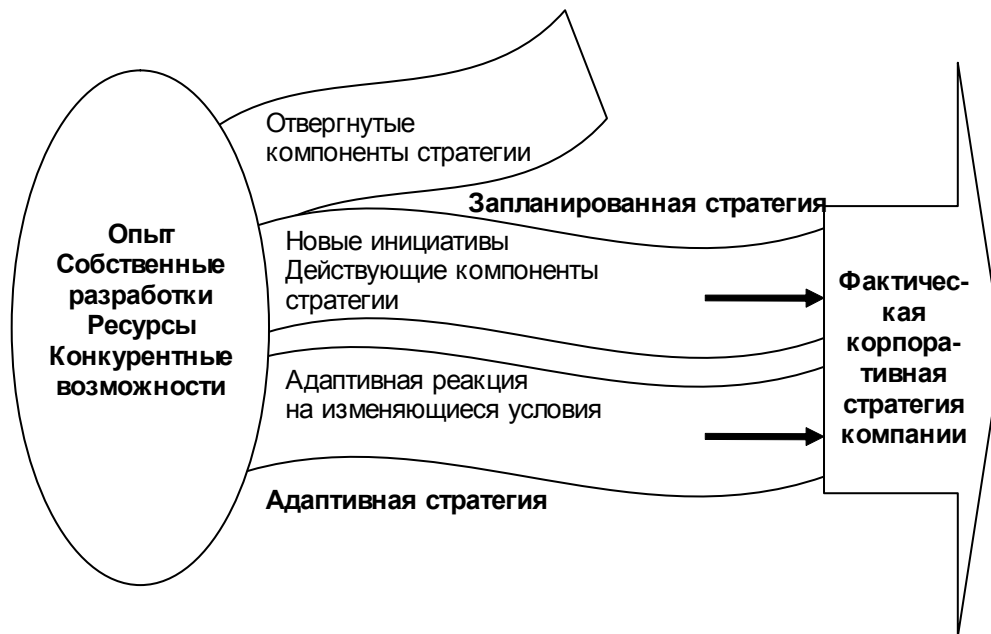


Рис. 1. Механизм разработки корпоративной стратегии логистической системы

На рис. 2 представлен общий подход к формированию интегрированного стратегического плана логистической системы⁷.

логистической системы находится в прямой зависимости от качества оперативного планирования. Оперативный логистический план, по



Рис. 2. Составляющие интегрированного логистического планирования компании

Стратегическое видение и миссия, долгосрочные и краткосрочные цели и стратегия их достижения образуют интегрированный логистический план компании. Чем быстрее меняется внутренняя и внешняя среда компании, тем чаще должны пересматриваться долгосрочные и краткосрочные стратегические планы.

мнению В.И. Сергеева, представляет собой кратковременное действие, направленное на пошаговое достижение долговременных стратегических целей логистической системы. Таким образом, логистическая стратегия определяет перспективные цели, в рамках которых краткосрочные оперативные планы детализируют такие задачи, как планирование отдельных логистических операций (функций), оперативный реинжиниринг и финансовое логистическое планирование (рис. 3)⁸.

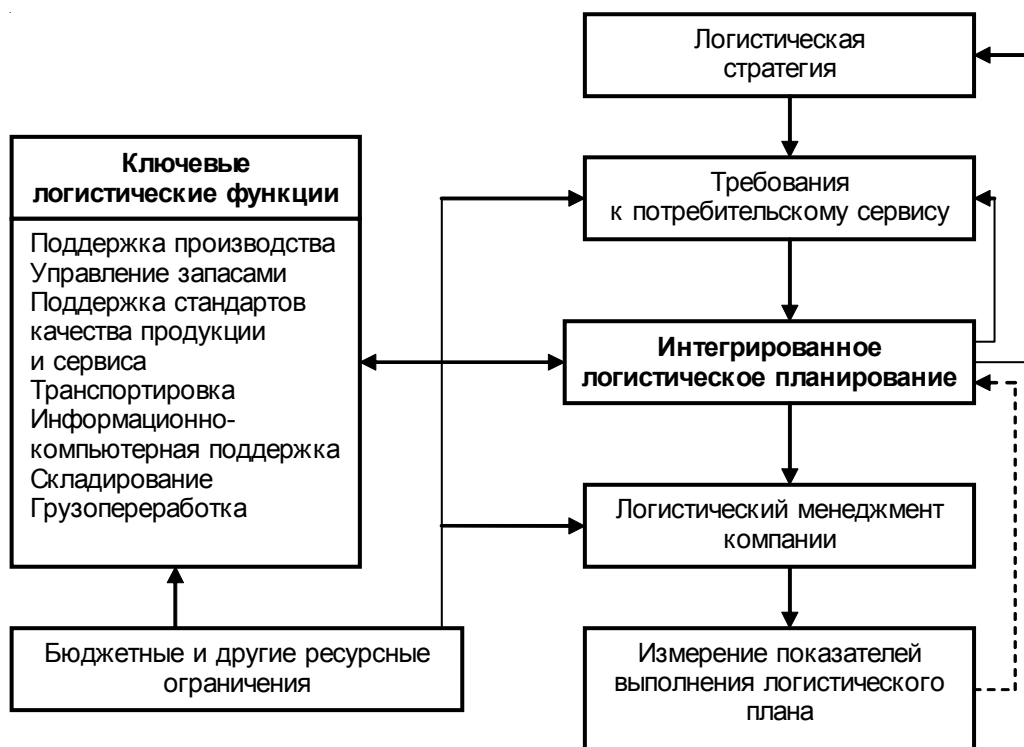


Рис. 3. Процесс интегрированного логистического планирования

Как видно из рис. 3, эффективность интегрированного логистического планирования определяется системой плановых оперативных показателей и их мониторингом в компании. Оперативный (тактический) план является средством координации логистической деятельности компании, составляется примерно на бюджетный год и предназначен для интеграции отдельных логистических затрат в рамках единой унифицированной системы действий.

Наибольший интерес в области определения целей стратегий представляет работа Д.П. Нортон и Р.С. Каплана, предложивших определять цели компании в четырех проекциях⁹:

- 1) финансовой;
- 2) клиентской;
- 3) внутренних бизнес-процессов;
- 4) обучения и развития персонала.

Все указанные проекции объединены в сбалансированную систему показателей (ССП) эффективности. Сбалансированная система показателей обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, который интерпретирует мировоззрение и стратегию компании через набор взаимосвязанных показателей. Четыре составляющих СПП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, желаемыми результата-

ми и факторами их достижения. Истинная значимость СПП проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления. В целом СПП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих¹⁰.

Д.И. Токарев выделяет пятую проекцию в сбалансированной системе показателей с целью эффективного управления интегрированной логистической сетью предприятия - проекцию логистики. По его мнению, данная составляющая 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 предприятия¹¹. На наш взгляд, построение сбалансированной системы показателей с учетом проекции логистики должно быть ориентировано на достижение результатов, в первую очередь, в соответствии с корпоративной стратегией, а лишь затем - с логистической, так как последняя является функциональной стратегией, выстраиваемой на основе стратегии развития всего предприятия.

Для усиления конкурентной позиции на рынке за счет эффективного управления це-

почками поставок компании необходим инструментарий, представляющий возможность мониторинга и оптимизации бизнес-процессов логистики. Составляющая логистики определяет ключевые логистические процессы, которые влияют на деятельность всей компании и подлежат усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Путем выбора специфических целей и показателей, характеризующих логистику, менеджмент компании может планировать логистические процессы и управлять ими.

Д.И. Токарев выделяет следующие типовые цели проекции “логистика” (рис. 4):

- 1) повышение эффективности (стоимость/затраты) логистических процессов;
- 2) снижение совокупных издержек;
- 3) повышение надежности поставок;
- 4) снижение складских запасов;
- 5) повышение гибкости поставок;
- 6) повышение качества сервиса и т.д.

По мнению Токарева, для каждого бизнес-процесса проекции логистики могут быть определены соответствующие показатели, характеризующие его эффективность, однако важно сконцентрироваться на процессах, вносящих основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворение потребителей. Для этого компании необходимо:

- ◆ провести выстраивание логистических бизнес-процессов в соответствии с требованиями рынка и основными производственными процессами;
- ◆ выявить “узкие места” и провести оптимизацию процессов, составляющих логистическую систему;
- ◆ разработать систему ключевых показателей результативности для оценки эффективности работы логистической системы;

- ◆ выбрать и внедрить SCM-систему для оптимальной поддержки логистических процессов;
- ◆ внедрить систему мониторинга логистических процессов для всех звеньев цепочек поставок.

После того, как ключевые бизнес-процессы выявлены, определяются характеризующие их драйверы и разрабатываются ключевые показатели эффективности проекции логистики, которые увязываются с ключевыми показателями эффективности других проекций с помощью установления причинно-следственных связей в сбалансированной системе показателей между всеми ее составляющими.

По мнению Д.И. Токарева, состав ключевых показателей эффективности логистики могут быть разбиты на следующие группы:

- 1) качество обслуживания клиентов;
- 2) эффективность использования складов, транспорта и людских ресурсов;
- 3) эффективность управления запасами.

В данной связи важно отметить, что Д.И. Токарев не раскрывает эти группы ключевых показателей эффективности логистики и лишь говорит о том, что первым ключевым показателем эффективности проекции логистики являются совокупные издержки в логистической цепочке (рис. 4)¹².

Вторым ключевым параметром оценки эффективности работы логистической цепочки является надежность - показатель, определяемый процентом поставок, выполненных в запрошенные потребителем сроки. Еще одним показателем эффективности, играющим особенно важную роль в условиях быстро меняющейся обстановки на рынке, является гибкость логистической цепочки - параметр, характеризующийся количеством дней, необходимых для того, чтобы достичь 20 %-ного увеличения объема поставок или производства¹³.

Входная информация	Варианты целей	Мероприятия
1. Финансовые цели 2. Потребительские цели 3. Бизнес-стратегии	1. Повышение эффективности (стоимость / затраты) логистических процессов 2. Снижение совокупных издержек 3. Повышение надежности поставок 4. Снижение складских запасов 5. Повышение гибкости поставок 6. Повышение качества сервиса	1. Внедрение процессного подхода (элемент стандарта ISO 9000/2000) 2. Анализ бизнес-процессов 3. Выявление ключевых бизнес-процессов 4. Реинжиниринг существующих бизнес-процессов с целью развития конкурентных преимуществ 5. Внедрение стандартов ISO 9000/2000 6. Оптимизация маршрутов 7. Унификация тары

Рис. 4. Информационная модель проекции “логистика”

Следовательно, ключевые показатели эффективности проекции логистики, по нашему мнению, требуют уточнения. Так к ключевым показателям эффективности проекции логистики можно отнести следующие группы показателей эффективности:

- 1) уровень обслуживания потребителей;
- 2) уровень развития и состояния инфраструктуры бизнес-процессов;
- 3) уровень совокупных затрат.

Данные группы ключевых показателей эффективности логистики характеризуются соответствующими параметрами материальных потоков и бизнес-процессов и могут быть выражены количественными и качественными показателями.

Таким образом, интегрированное логистическое планирование позволяет компаниям реализовать целевые установки в рамках их миссий, являясь стратегическим фактором в условиях усиления конкуренции.

¹ Курбатов О.Н., Проценко И.О., Новиков Ф.Д. Условия использования инновационной логистики в различных сферах общественной деятельности // РИСК. 2007. ¹ 4. С. 56-60.

² Чернова Д.В. Логистика сетей в строительстве. Самара, 2006. С. 24.

³ Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: пер. с англ. М., 2003. С. 95.

⁴ Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская [и др.]. М., 2009. (Полный курс МВА). С. 78.

⁵ Там же. С. 689.

⁶ Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. М., 2006.

⁷ Там же. С. 42.

⁸ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. М., 2005.

⁹ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М., 2006. С. 50.

¹⁰ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Указ. соч.

¹¹ Токарев Д.И. Стратегическая логистика в управлении цепочками поставок (на примере предприятий автомобильной промышленности): дис. ... канд. экон. наук / Самар. гос. экон. акад. Самара, 2004. С. 88.

¹² Там же. С. 113.

¹³ Там же.

Поступила в редакцию 08.02.2011 г.