

9.3. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ СНАБЖЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Карпова Н.П., к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики

Самарский государственный экономический университет

В работе определены сущность стратегической логистики и логистической стратегии, систематизированы характерные свойства экономических и логистических систем, обоснована схема разработки корпоративной стратегии логистической системы, выявлены стратегии управления снабжением логистических систем, определен механизм стратегического планирования в сфере снабжения.

Логистика, на наш взгляд, в современном обществе является средством достижения стратегических целей предприятий путем координации потоковых процессов и межфункциональной интеграции. В свою очередь многие ученые разделяют логистику на два основных вида: базовую и инновационную.

Важнейшей составляющей инновационной логистики является стратегическая, которая представляет собой науку и практику наращивания логистического потенциала различных систем управления потоковыми процессами путем разработки долгосрочных программ инновационных преобразований в рамках намеченной парадигмы их стратегического развития. Стратегическая логистика дает возможность разработать конструктивную стратегическую программу развития компании, нацеленную на оптимальную организацию потоковых процессов и долговременный успех на рынке, определив тем самым структурно-функциональный (процессный) состав компании. Это означает, что не только состав внутрифирменных подразделений, но и сама миссия компании в будущем становятся производными от решений стратегической логистики в ее интеграционном варианте. Таким образом, по мнению ученых, характер современного экономического развития предполагает решение всего комплекса взаимосвязанных тактических и стратегических задач управления в требуемом режиме времени на базе использования потенциала всей логистической системы для достижения поставленных целей. Логистика в современных условиях становится одной из важнейших составляющих стратегического развития той или иной структуры и зависит не только от определения парадигмы такого развития, но и в значительной степени влияет на этот выбор [2, с. 56-60].

В.И. Токарев определяет стратегическую логистику как использование логистической компетенции и многоканальных партнерских отношений для достижения конкурентных преимуществ. По его мнению, до сих пор серьезной проблемой для подавляющего большинства компаний является отсутствие понимания руководящим менеджментом того, как должна строиться эффективная и конкурентоспособная логистическая система. Причины отсутствия логистической стратегии кроются прежде всего в общем недопонимании персоналом топ-менеджмента компаний предназначения логистики как инструмента интегрированного управления, позволяю-

щего оптимизировать материальные и финансовые ресурсы фирмы. Зарубежный же опыт, по его мнению, показывает, что ведущие мировые компании делают акцент на стратегическую логистику, которая находится как внутри, так и за пределами деловой структуры, чтобы иметь возможность охватывать поставщиков, логистических посредников и потребителей [4, с. 11].

По мнению Д.В. Черновой, основное содержание стратегической логистики сводится следующему:

- поиск возможных альтернатив развития;
- формулирование целей и определение перспектив;
- оценка возможностей и поиск резервов;
- разработка альтернативных направлений в области ресурсного обеспечения;
- динамическое многошаговое программирование [6, с. 24].

По мнению Д. Уотерса, логистическая стратегия организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлением цепью поставок. Логистическая стратегия формирует связь между более абстрактными стратегиями высшего уровня и детально проработанными операциями, выполняемыми в цепи поставок. Если корпоративные и бизнес-стратегии описывают общие цели, логистическая стратегия занимается фактическим перемещением материалов, необходимых для достижения этих целей [5, с. 95].

На наш взгляд, существует большая разница между понятиями стратегическая логистика и логистическая стратегия. Так, на принципах логистики, в том числе и стратегической, осуществляют функционирование все логистические системы (организации), так как принципы функционирования логистических систем во многом совпадают с общими принципами функционирования экономических систем (табл. 1).

Таблица 1

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Свойства	Характеристика
Компоненты	Системы состоят из некоторого количества частей (элементов), необходимых для достижения корпоративных целей
Связи	Компоненты систем связаны между собой и с внешней средой, что обеспечивает непрерывность протекающих в системах процессов
Структура	Для систем характерна иерархичность построения структур, т.е. наличие в них подсистем; форма связи организационно закреплена в структуре систем, что обеспечивает их устойчивость и придает стабильность
Взаимодействие	Элементы систем воздействуют друг на друга и только во взаимодействии всех элементов и связей возможны процессы, с помощью которых возникает результат
Процесс	В системах одновременно осуществляется комплекс процессов, каждый из которых связан с какими-либо изменениями; процессы изменяют ресурсы, входящие в системы, превращая их в товары и услуги
Эмерджентность	Система – это целое, проявляющее свойства только в результате взаимодействия ее элементов
Идентификация	Системы обладают свойствами, на основании которых их можно идентифицировать от других явлений, не входящих в системы, определив границы систем от окружающей среды
Окружение	Явления и факторы внешней среды существенно влияют на системы, меняя их поведение, что проявляется в принципах адаптивности и гибкости

Как видно из табл. 1, логистические системы функционируют как некоторые слабо или сильно структурированные экономические системы, управление объектами и процессами в которых может быть построено на разных подходах, исследуемых общей теорией управ-

ления. При этом для достижения стратегических целей в рамках общей корпоративной стратегии необходимо поочередное выстраивание стратегий бизнес-единиц, функциональных и операционных стратегий (рис. 1).

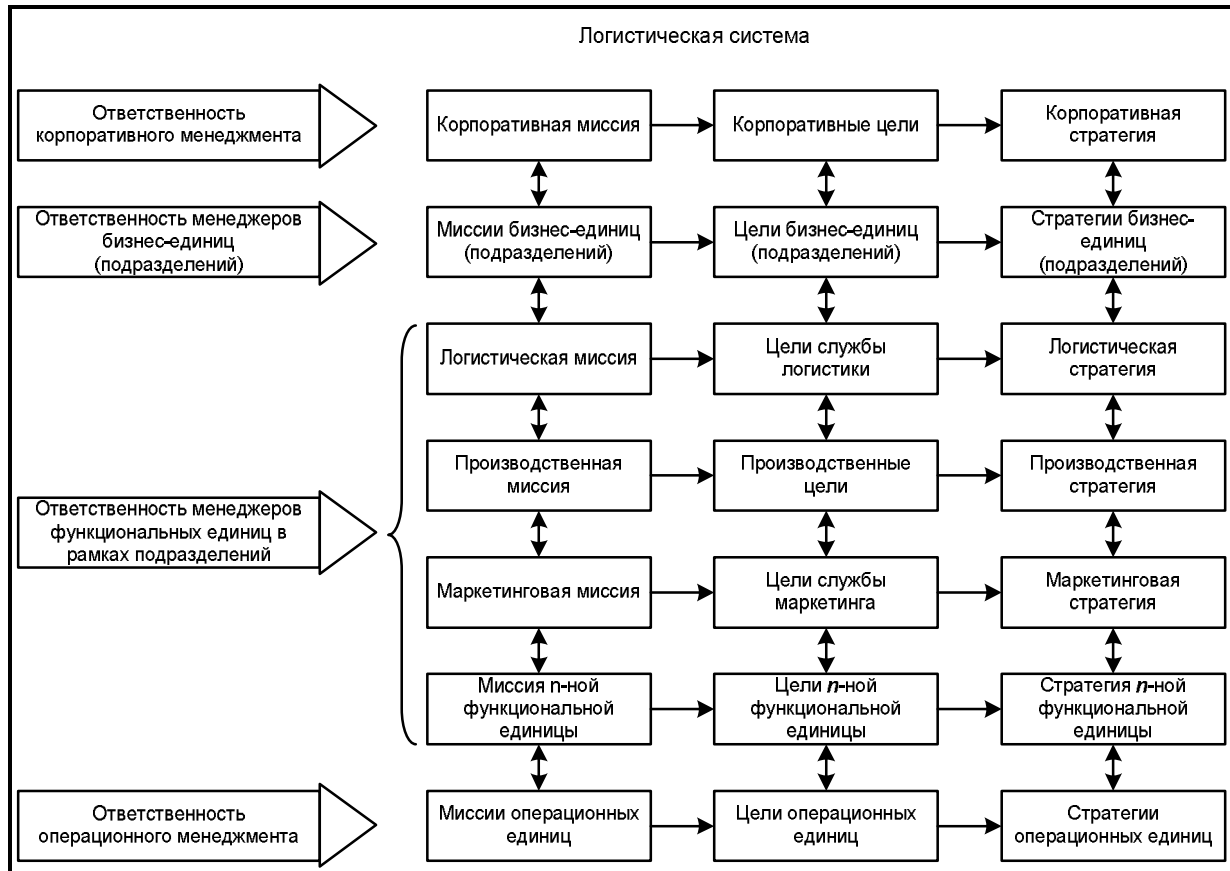


Рис. 1. Укрупненная схема разработки корпоративной стратегии логистической системы

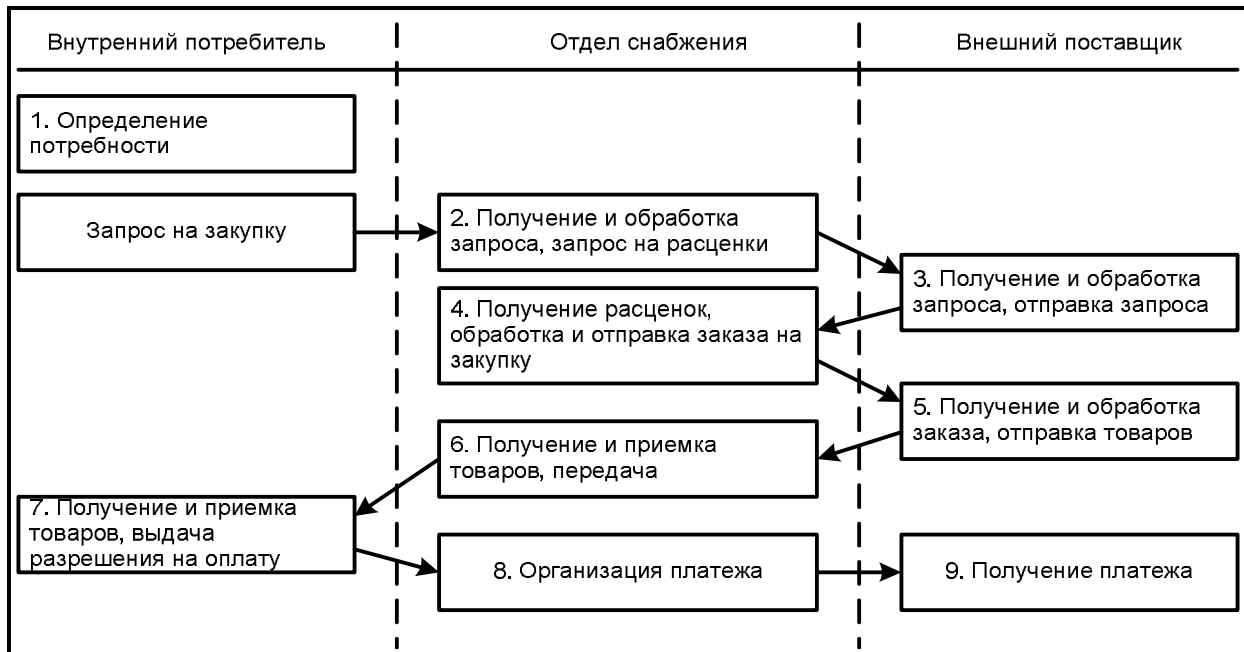


Рис. 2. Цикл процесса снабжения

Таким образом, логистическая стратегия представляет собой определенный набор целей, задач и видов деятельности в области логистики для достижения общей корпоративной цели. При этом важно учитывать, что логистическая стратегия состоит из стратегий функциональных областей логистики.

Процесс снабжения является функциональной областью логистики и играет важную роль в достижении стратегических целей компании, направленных на постоянное улучшение обслуживания потребителей, рост качества и конкурентоспособности товаров и услуг.

В современной литературе не существует детального разграничения понятий закупочная логистика (процесс закупок) и логистика снабжения (процесс снабжения). Проведя анализ зарубежных ученых в этой области, можно констатировать тот факт, что деятельность по обеспечению организаций необходимой продукцией или услугами называется закупки – управление закупками – снабжение. Эти понятия рассматриваются как синонимы.

Обобщенно цикл процесса снабжения можно представить на рис. 2. Как представлено на рис. 2, цикл процесса снабжения состоит из типовых шагов по обеспечению организаций товарно-материальными ценностями.

Поскольку все процессы в организации создаются для достижения стратегических целей компании, а затем уже для удовлетворения ожиданий потребителей, необходимо располагать инструментарием, помогающим преобразовывать требования или ожидания потребителей в цели процесса, соответствующие общей стратегии.

В то же время любая зафиксированная цель, соответствующая какому-то определенному процессу, представляет собой предполагаемые конечные результаты, на достижение которых направлена реализация данного процесса. В свою очередь предполагаемые результаты процесса вытекают из ожиданий потребителей. Таким образом, определение ожиданий потребителей – начальная точка на пути к высокому качеству цели, понимаемому как способность предприятия правильно сформулировать цели.

Д. Уотерс считает, что каждая компания разрабатывает свою собственную логистическую стратегию, но очень часто они действуют примерно одинаково, основываясь на двух базовых стратегиях, выделенных М. Портером, и обеспечивающих в первую очередь [5, с. 100-106].

1. Управление затратами, т.е. производство тех же или сопоставимых продуктов более дешево.
2. Дифференциацию продукции, т.е. выпуск продукции, которую потребители не могут получить у других поставщиков.

В логистике эти два подхода обычно обозначаются терминами «тощая» и «динамичная» стратегии.

Цель тощей логистики в сфере снабжения сводится к минимизации общих логистических издержек за счет эффективной организации материалопотока на этапе снабжения при соблюдении заданного уровня обслуживания внутренних потребителей.

Цель динамичной стратегии в сфере снабжения – обеспечить высокое качество обслуживания внутренних потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменения прежних условий.

При этом стоит отметить, что эти две логистические стратегии в сфере снабжения не взаимоисключают друг друга, а дополняют и развивают. Обе стратегии исходят из того, что удовлетворение внутренних потребителей и низкие затраты – доминирующие на-

правления, но используют разное описание процесса, обеспечивающего достижение цели.

Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. все стратегии снабжения группируют в пять основных категорий [3, с. 734].

1. Стратегии гарантии снабжения обеспечивают удовлетворение будущих потребностей снабжения, прежде всего в плане качества и количества. Данная категория должна предусматривать изменения как в спросе, так и в предложении.
2. Стратегии сокращения расходов приводит к уменьшению затрат на приобретаемую продукцию или общих затрат в течение жизненного цикла. С переменами во внешней среде могут появиться альтернативные варианты по сокращению общих эксплуатационных затрат компании из-за изменений в сырье, источниках, методах закупки и отношениях с поставщиками.
3. Стратегии поддержки снабжения гарантируют, что в распоряжении компании-покупателя – знания и способности поставщиков.
4. Реакция на изменение обстановки помогает предвидеть и реагировать на перемены в общей ситуации (экономической, организационной, в отношениях с людьми, юридической, государственного регулирования и контроля и т.п.) таким образом, чтобы это дало компании долгосрочные преимущества.
5. Конкурентоспособность использует рыночные возможности и организационные преимущества для улучшения положения компании относительно конкурентов.

По мнению В.И.Сергеева [1], общая стратегия управления снабжением материальными ресурсами промышленной компании складывается из учета приоритетов и взаимодействия в основном финансового, операционного и логистического менеджмента. Так, для финансового менеджмента основными показателями являются:

- минимальные затраты на снабжение;
- минимальные потребности в дополнительных инвестициях;
- минимальные финансовые риски;
- максимальная скорость оборота средств;
- вложенных в материальные ресурсы.

Сокращения расходов в процессе снабжения можно добиться путем улучшения функционирования внутренних систем снабжения, осуществления анализа ценности приобретаемых товаров и услуг, улучшения процесса приобретения товаров и управления базой снабжения [3, с. 319].

Основными задачами операционного (производственного) менеджмента являются:

- полное удовлетворение заявок по номенклатуре и объему поставок материальных ресурсов;
- синхронизация сроков доставки с производственным графиком;
- высокое качество исходных материальных ресурсов;
- отсутствие сбоев в поставках.

К задачам службы логистики при управлении снабжением, по мнению ученого, можно отнести координацию и увязку требований финансового, операционного и других видов менеджмента с логистической стратегией компании:

- минимизация общих издержек управления снабжением и запасами материальных ресурсов;
- оптимизация доставки материальных ресурсов;
- снижение логистических рисков и оптимальный выбор поставщиков.

В соответствии с вышеперечисленным, по мнению В.И.Сергеева [1], стратегия снабжения компании базируется на рассмотренных выше показателях, анализе рынка поставщиков и установленных временных приоритетах. Таким образом, к числу важнейших задач стратегии снабжения, по мнению ученого, можно отнести:

- изучение конкурентоспособности поставщиков на рынке конкретных материальных ресурсов;
- возможность предоставления ими ценовых скидок при долгосрочных отношениях;
- соответствие поставок логистической стратегии компании;
- максимальное снижение затрат на доставку и хранение материальных ресурсов;
- изучение возможности долгосрочного партнерства.

Среди основных тенденций управления снабжением, по мнению Д.И. Токарева, можно выделить те, которые имеют отношение к управлению цепями поставок и интеграции логистики и стратегического менеджмента.

1. Тенденция к использованию единственного поставщика, расширению партнерств между поставщиком и потребителем, обмен информацией.
2. Установление долгосрочных контрактов.
3. Концентрация усилий производителей готовой продукции на разработке и сборке, что означает сокращение закупок сырья, увеличение потока компонентов от поставщиков, рост удельного веса расходов на снабжение в себестоимости продукции.
4. Разделение функций отделов снабжения и логистики на стратегические и оперативные (тактические).
5. Управление цепями поставок.
6. Сокращение временного цикла. На общий цикл разработки и производства серьезно влияют сроки цикла снабжения. Отдел снабжения путем тесного взаимодействия с ограниченным числом поставщиков будет в состоянии сократить общий цикл времени на 50-60%.
7. Интеграция в стратегию бизнеса. Цели и стратегии отдела снабжения интегрированы с корпоративными целями и стратегиями.
8. Логистический аутсорсинг.

Повышенный интерес к стратегиям снабжения и их потенциальный вклад в цели и стратегии компании представляет собой одну из впечатляющих перспектив снабжения. По мнению Д.И. Токарева, перечисленные выше тенденции нашли свое отражение в двух концепциях: логистическом аутсорсинге и управлении цепями поставок [4, с. 24].

О.Н. Курбатов, И.О. Проценко, Ф.Д. Новиков предлагают определять логистический аутсорсинг в зависимости от терминологии базовой и инновационной логистики, объясняя это тем, что в эволюционно отлаженной экономике развитых стран разница между двумя обозначенными видами логистики (базовой и инновационной) начинает проступать все более отчетливо по мере выделения инновационной логистики в специальную внутрисистемную функцию, которая затем в виде аутсорсинга организационно выделяется в самостоятельные структуры логистического сервиса, оказывающие платные услуги не только участникам цепи поставок по рациональной (оптимальной) организации управления материальными потоками, но и фирмам с любыми потоковыми процессами (например, в финансовом и банковском секторе, в сфере индустрии туризма и т.д.). Для инновационной логистики, особенно в форме логистического сервиса, объектом управления становятся действующие потоковые процессы или ранее сформированные и циркулирующие в различных сферах деятельности материальные, финансовые, информационные и другие потоки [2, с. 55].

Обобщая вышесказанное, можно предположить, что, логистический аутсорсинг – это интеграционная стратегия участников рынка с целью повышения качества потоковых процессов и минимизации совокупных затрат. Логистический аутсорсинг является одним из способов повышения эффективности управления деятельностью

компании за счет оптимизации модели менеджмента, получения синергетического эффекта в результате сосредоточения на основной корпоративной деятельности и передачи инфраструктурных функций внешним специалистам.

Для расчета экономической целесообразности аутсорсинга можно определить соответствующий коэффициент по формуле (1):

$$Ka = Ia / I, \quad (1)$$

где

Ka – коэффициент экономической целесообразности аутсорсинга;

Ia – индекс рыночной устойчивости организации с учетом аутсорсинга;

I – индекс рыночной устойчивости организации без учета аутсорсинга.

Если $Ka > 1$, то можно передать выполнение отдельных функций сторонним исполнителям. При этом чем выше будет Ka , тем привлекательнее становится аутсорсер. Если $Ka < 1$, то обращаться к аутсорсеру становится нецелесообразно.

В соответствии с логистическим подходом взаимодействие звеньев цепочки поставок должно представляться вопросами интеграции хозяйствующих субъектов в единую цепь, т.е. вопросами выбора стратегических партнеров. В рамках построения единой цепи поставок отдельные бизнес-процессы компаний рассматриваются как взаимосвязанные и взаимозависимые составляющие. Поэтому для построения логистической цепи необходим интегрированный подход, подразумевающий, что вся система не подлежит декомпозиции и рассматривается как единое целое. В связи с этим в условиях интеграции к цепям поставок применим стоимостной подход, суть которого состоит в том, что суммарная стоимость потребителей и поставщиков выступает в качестве целевой функции при управлении цепями поставок. Компании – участники цепи поставок в случае эффективного взаимодействия обладают суммарной стоимостью MV , являющейся функцией от стоимостей отдельных компаний MV_1, MV_2, \dots, MV_n , превышающей сумму стоимостей отдельно функционирующих компаний (2) [4]:

$$\sum_i MV_i \geq MV'_1 + MV'_2 + \dots + MV'_n, \quad (2)$$

где

$MV'_1, MV'_2, \dots, MV'_n$ – стоимость компаний, если они работают независимо;

MV_1, MV_2, \dots, MV_n – стоимость компаний в цепи поставок.

Как видно из представленной формулы, интеграция в данном случае предполагает установление таких хозяйственных связей между участниками цепи поставок, которые обеспечили бы получение синергетического эффекта, достигаемого за счет более высокого уровня обслуживания потребителей товарно-материальных ценностей и снижения транзакционных издержек. Таким образом, при реализации концепции интеграции в сфере материально-технического обеспечения на стратегическом уровне особое внимание стоит уделить увязке корпоративных стратегий поставщиков со стратегиями потребителей.

По нашему мнению, логистическая стратегия управления снабжением представляет собой комплекс целей, задач и видов деятельности по управлению количест-

венными и качественными параметрами материального потока в процессе его движения от поставщиков до складов потребителя. Стратегическое планирование в сфере снабжения логистических систем целесообразно начинать с формирования миссии процесса материально-технического обеспечения.

Миссия процесса снабжения вытекает из миссии логистической стратегии и заключается в минимизации совокупных издержек на организацию процесса снабжения при качественном удовлетворении потребностей внутренних потребителей компании.

Реализация основной цели процесса снабжения производить или покупать реализуется через расчет экономической эффективности собственного производства или покупки товарно-материальных ценностей (услуг). В случае принятия решения о покупке руководство отдела логистики (снабжения) ставит целью выбор оптимального источника снабжения и установление хозяйственных связей с ним. Данное решение принимается на основе анализ рынка закупок, расчета рейтинга поставщиков, проведения переговоров и заключение договоров на поставку (оказание услуг).

Закупка нужных товаров и услуг в заданное время в необходимом количестве нужного качества и по оптимальной цене реализуется через такие показатели:

- степень удовлетворенности внутреннего клиента;
- уровень комплектности, ритмичности поставок;
- процент брака;
- средний срок поставки;
- временной цикл снабжения;
- экономия затрат накупаемых товаров (услуги) за счет ценовых предпочтений, дополнительных услуг.

Снижение совокупных расходов на организацию и управление снабжением достигается за счет оптимизации расходов на доставку, хранение закупаемых товарно-материальных ценностей и управление снабжением.

На основании проведенных расчетов экономической целесообразности тех или иных вариантов управленческих решений в снабжении принимаются на вооружение следующие стратегии снабжения:

- стратегии вертикальной интеграции (назад);
- стратегического партнерства;
- минимизации расходов;
- реализуемые в процессе управления закупками и поставщиками.

Так стратегии вертикальной интеграции в процессе взаимодействия с поставщиками основываются на приобретении бизнеса поставщиков с целью выхода на новые рынки и развития новых направлений деятельности. Стратегии стратегического партнерства заключаются в развитии стратегических форм взаимодействия с поставщиками товаров и услуг (аутсорсинг, стратегические союзы, альянсы и т.д.) с целью минимизации совокупных издержек логистической системы и наиболее качественного удовлетворения конечных потребителей. Стратегии минимизации расходов основываются на управлении закупками с позиций минимизации затрат на приобретение товаров, т.е. здесь главным моментом при выборе источника снабжения становится наименьшая цена при наиболее полном комплексе сопутствующих услуг.

В случае реализации стратегий снабжения цели логистической стратегии будут достигнуты путем решения комплекса задач по усилению межфункциональной и межорганизационной интеграции и (или) координации за счет:

- внедрения логистической информационной системы, без которой невозможно осуществление стратегий процесса снабжения;
- оптимизации затрат на всех стадиях продвижения потоковых процессов;
- повышения уровней показателей качества обслуживания потребителей.

Литература

1. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
2. Курбатов О.Н. и др. Условия использования инновационной логистики в различных сферах общественной деятельности [Текст] / О.Н. Курбатов, И.О. Проценко, Ф.Д. Новиков // РИСК. – 2007. – №4. – С. 49-60.
3. Линдерс М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика [Текст] / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон; пер. с англ. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 768 с.
4. Токарев Д.И. Стратегическая логистика в управлении цепочками поставок (на примере предприятий автомобильной промышленности) [Текст]: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Д.И. Токарев. – Самара, 2004. – 171 с.
5. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / Под общ. и научн. редакцией проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
6. Чернова Д.В. Логистика сетей в строительстве. [Текст] / Д.В. Чернова. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2006. – 144 с.

Ключевые слова

Логистическая стратегия; стратегическая логистика; логистическая система; стратегии процесса снабжения; миссия; цели и задачи снабжения.

Карпова Наталья Петровна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Работа Карповой Н.П. написана на актуальную тему, так как использование логистического потенциала в сфере стратегического планирования процессов снабжения приводит к оптимизации количественных и качественных параметров потокового процесса. Несмотря на актуальность данных вопросов для отечественных компаний, существующие исследования опыта стратегического управления снабжением в Российской Федерации затрагивают пока лишь отдельные аспекты:

- организацию системы закупок в торговой компании или в оптовой торговле;
- взаимодействие отделов продаж и закупок;
- факторы выбора поставщика и управление взаимоотношениями с партнерами и т.п.

Работа автора охватывает комплекс вопросов, связанных с определением стратегической роли снабжения в компании и стратегического потенциала повышения эффективности материально-технического обеспечения.

Научная новизна. В работе Карповой Н.П. определен инструментальный интегрированный логистический планирования, уточнена сущность логистической стратегии и этапы ее формирования, определен механизм стратегического планирования в сфере снабжения, систематизированы принципы функционирования экономических и логистических систем, выявлены стратегии снабжения логистических систем.

Заключение. В целом работа автора выполнена на высоком профессиональном уровне, что свидетельствует о достаточной квалификации автора, и может быть рекомендована к печати.

Носков С.В., д.э.н., профессор Самарского государственного экономического университета

9.3. FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN THE SUPPLY OF LOGISTICS SYSTEMS

N.P. Karpova, Candidate Economic Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of Marketing and Logistics

Samara State University of Economics

In this paper we define the essence of strategy logistic and logistic strategy, systematized the characteristics of economic and logistics systems, grounded framework for designing the corporate strategy of logistics system, identified strategies for supply chain management logistics systems, a mechanism of strategic planning in supply.

Literature

1. Corporate logistic. 300 answers to the questions of professionals [Text] / Under the general editorship of Professor and science. V.I. Sergeeva. – Moscow: INFRA-M, 2005. – 976 p.
2. O.N. Kurbatov. Terms of Use innovative logistics in various spheres of public life [Text] / O.N. Kurbatov, I.O. Protsenko, F.D. Novikov // RISK. – 2007. – №4. – С. 49-60
3. M.R. Leenders. Supply management and inventory management. Logistics [Text] / M.R. Leenders, H.E. Firon; trans. from English. – Spb.: LLC "Victoria Plus", 2002. – 768p.
4. D.I. Tokarev. Strategic Logistic in supply chain management (for example, the automotive industry) [Text]: Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences. / D.I. Tokarev – Samara, 2004. – 171p.
5. D. Waters. Logistics. Supply Chain Management: Translation. from English. [Text] / D. Waters – Moscow: UNITY-DANA, 2003. – 503p.
6. D.V. Chernova. Logistics networks in the construction industry. [Text] / D.V. Chernova – Samara: Publishing house: Samara State Economic University, 2006. – 144p.

Keywords

Logistic strategy; strategic logistic; logistics system; a strategy of supply; mission; goals and objectives of supply.