7.7. ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ УПРАВЛЕНИЯ СНАБЖЕНЧЕСКО-СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Ткач В.В., к.т.н., доцент, кафедра торгового дела и товароведения, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург;
Клунко А.Н., к.э.н., доцент, кафедра маркетинга и логистики, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

В статье обосновывается наступление новой фазы развития логистики в Российской Федерации. Характеризуется роль логистики и управления цепями поставок в снабженческо-сбытовой деятельности на производственных предприятиях. Определяются функциональные направления обоснования логистических приоритетов управления в снабженческо-сбытовой деятельности.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Существуют все основания полагать, что развитие логистики в Российской Федерации, несмотря на затяжную экономическую рецессию, вступает в новую фазу. Эта тенденция обусловлена отнюдь не тотальным восприятием отечественными крупными предприятиями, которые преимущественно являются представителями сырьевых отраслей, логистических инноваций. Характер их деятельности, предполагающий перевозки больших объемов материальных ресурсов и готовой продукции с низкой добавленной стоимостью ограниченному числу адресатов, наоборот препятствует восприятию таких нововведений. Эта тенденция не является следствием периода длительного роста активности в сфере грузовых перевозок, который наблюдался вплоть до ухудшения геополитической обстановки. Хотя широко распространено ошибочное мнение о том, что транспортное обеспечение и логистика – это равноценные категории. Следует отметить, что транспортные услуги по своей природе являются утилитарными, т.е. узкопрактическими, так как их полезность достаточно легко определяется, а сами они носят инфраструктурный характер. Кроме того, транспортные компании не имеют никакого отношения к процессу передачи прав собственности на товар (они перевозят грузы) и, соответственно, не несут ответственности за коммерческие решения, которые принимает собственник в рамках обоснования договоров купли-продажи. Уместно напомнить, что в обосновании проектов перевозки грузов центральное место занимает выбор транспортно-технологической схемы, т.е. логистические задачи априори не актуализируются

Аналогичный подход просматривается в классических решениях транспортной задачи, которые, в частности, не учитывают вероятность недопоставки (по вине поставщика или перевозчика) и возврата потребителями поставщику некачественного или ненужного товара. Факторы, определяющие наступление таких рисковых событий, преимущественно являются логистическими, хотя причина их появления нередко обусловлена виной перевозчика, допустившего потерю или порчу груза в пути. Таким образом, правильно надо ставить вопрос о транспортном обеспечении логистики, предметом которой является оптимизация товародвижения в целом, а не перевозок в частности.

Отмеченная выше тенденция также не определяется позитивными изменениями в управления закупками для нужд торговых сетей, поскольку сложность стоящих перед ними логистических задач в условиях наличия у домохозяйств жестких бюджетных ограничений существенно ослабляется. Естественной реакцией домохозяйств, значительную часть которых можно отнести к малоимущим, на дефицит финансовых ресурсов является рационализация структуры и объемов потребления. Это неизбежно предопределяет сужение товарного ассортимента в сфере розничной торговли, вследствие чего его формат стремится к минимальному обязательному ассортиментному уровню, а логистические решения упрощаются. Упомянутая нами тенденция не определяется и триумфальным распространением логистической терминологии и идеи, благодаря которому, например, специалист по выкладке товаров стал именоваться логистиком или появились новые сферы приложения логистики (кадровая, социальная, финансовая, образовательная и др.).

Наступление новой фазы развития логистики, по нашему мнению, обусловлено, прежде всего, тремя факторами. Во-первых, появились некоторые симптомы заката эры оптовой торговли, ориентированной исключительно на быстрые закупки ликвидных товаров и быстрые их перепродажи. Предприятия этой отрасли в этом случае в меньшей мере нуждались в обоснованных логистических решениях. Задача управления товарными запасами подменялась задачей управления товарными остатками, потребность в интегрированном планировании закупок и продаж не была столь актуальной, хозяйственные связи с поставщиками часто носили единичный характер и т.п.

Очевидно, что смена такой парадигмы оптовой торговли актуализирует усиление планового подхода к логистическому управлению закупками и продажами на основе системного принципа. Следует отметить, что определенную роль в смене такой парадигмы играет рост спроса со стороны предприятий розничной торговли на мелкопартионные поставки, который, в том числе, стимулирует предприятия оптовой торговли пересматривать подходы к организации своей операционной логистической деятельности.

Во-вторых, появились также некоторые симптомы изменения модели экономического поведения многих отечественных производственных предприятий, которые характеризуются отказом от позаказного производства в пользу производства, предусматривающего формирование собственной сбытовой сети или длительных хозяйственных связей с потребителями. Следует отметить, что первая модель тако-

го поведения (позаказное производство) допускает упрощенные логистические решения. Например, задача управления материальными запасами в этом случае не является столь актуальной, так как все логистические затраты, в том числе, непроизводительные, относятся на заказчика. Переход ко второй модели, соответственно, требует планового обоснования снабженческо-сбытовой деятельности на основе принципов логистики и управления цепями поставок (УЦП).

В-третьих, международные стандарты ***ISO*** начинают играть все большую роль в регламентации экономического поведения отечественных предприятий. Учитывая, что их миссия заключается в содействии ускорению становления сетевой экономики, следует полагать, что это придает новый импульс развитию российской логистики.

Осуществление снабжения и сбыта на производственных предприятиях осуществляется путем оптовой торговли. Эти функции могут реализоваться и посредством товарообменных операций. Однако практика их использования сегодня не получает широкое распространение. Производственные предприятия и предприятия оптовой торговли, таким образом, осуществляют коммерческую деятельность на основе общих подходов. Однако существуют отличия в ее ведении. Они обусловлены с одной стороны организационно-экономическими особенностями производства продукции и перепродажи товаров, а с другой стороны различной спецификой позиционирования таких предприятий в системе рыночных отношений.

Отечественные предприятия обоих видов испытывают острую потребность в закреплении в своей хозяйственной деятельности современных логистических норм поведения. Решение такой задачи для каждого вида предприятий составляет предмет самостоятельного научного исследования. Предлагаем поэтому остановиться на рассмотрении логистических приоритетов управления снабженческо-сбытовой деятельности производственных предприятий. Этот выбор обусловлен не только актуальностью развития реального сектора российской экономики, но и тем, что теория такого управления содержит много не стыковок терминологического и предметного характера.

Категории логистики и УЦП прочно входят в научный и практический оборот в РФ. Более того, они успешно вытесняют многие классические понятия снабженческо-сбытовой деятельности производственных предприятий. Симптомами этой тенденции служит тотальное стремление использовать термины логистика и поставки в названии функциональных подразделений производственных предприятий. Простая их приставка к классическим названиям (примером служит департамент логистики снабжения) представляет собой наиболее щадящий вариант люстрации, т.е. очищения. Заметим, что это вторая волна, причем движущей ее силой во многом является мода на логистику. Первая такая волна имела место в период либерализации российской экономики, следствием которой, в частности, стала массовое замещение названий отделов материально-технического снабжения (МТС) на материально-техническое обеспечение, хотя это разноплановые понятия, а названий отделов сбыта на коммерческий отдел. Посещение нами ряда репрезентативных производственных предприятий позволило сделать интересные наблюдения.

Например, отдел логистики (или логистический отдел) – это, как правило, бывший транспортный отдел, тогда как отдел поставок, по сути, является отделом закупок, а логистический центр – это склад, как правило, готовой продукции, на котором в том числе выполняются операции по комплектации заказов. Традиционные в прошлом отделы сбыта на некоторых предприятиях еще сохранили прежнее название. Однако чаще они называются коммерческим отделом, в котором функции организации физического распределения возложены на подразделение, ответственное за продажи (варианты названий: подразделение продаж, сбыта или сбыта и продаж).

Нередко бывшие отдела сбыта именуются отделами маркетинга и продаж. В последнем контексте следует отметить, по крайней мере, три положения. Во-первых, функция сбыта, по сути, заключается в администрировании реализации (продаж) товаров, которое осуществляется в рамках политики сбыта, определенной руководителем коммерческого отдела. Это обусловлено необходимостью правильной многофакторной оценки предпринимательских перспектив установления хозяйственных связей между производственным предприятием и потребителями, т.е. дачи производству безотзывных гарантий на обеспечение его прибыльности. Последняя профессиональная компетенция в чистом виде является коммерческой.

Во-вторых, не смотря на различные вариации названия отделов сбыта, они не именуются отделами логистики распределения, исключая вариант «логистика (т.е. транспорт) и продажи». В-третьих, примечательно, что персонал отделов, осуществляющих снабженческо-сбытовую деятельность, в своей практике не использует широко декларируемые в учебной литературе и научных публикациях термины, например, цепи поставок (логистические цепи), логистический подход, логистические потоки и др. Это лишний раз свидетельствует о том, что терминологические инновации, предлагаемые в теории логистики и УЦП, на производстве пока не воспринимаются. Уместно отметить, что не только мы отмечаем существование логистического терминологического хаоса.

Существенную лепту в его поддержание вносят российские переводчики и российские редакторы зарубежных работ по логистике и УЦП, вводя в оборот, например, такие термины как управление «инвентарием» (запасами), «кондиционная» стратегия (стратегия условий поставок), «сорсинг» (управление хозяйственными связями) и др. Ряд иностранных авторов отмечает существование множества логистических терминов, которые полностью взаимозаменяемы. На наш взгляд, это очень серьезная проблема, которая давно дезориентирует не только практиков, но и специалистов в этой области знаний. Формированию у них правильного представления о теории УЦП препятствует также излишнее стремлении к аб-

страгированию в этой области знаний [2, 3]. Отдельного внимания заслуживает уточнение роли логистики и УЦП в бизнесе (коммерческой деятельности предприятия).

Во-первых, логистика в достижении корпоративных целей предприятия играет существенную, но не главную роль. Популярное утверждение о том, что логистика влияет на все виды доходов и расходов предприятия, поэтому надо рассматривать в следующем контексте. Коммерческие решения в каждом конкретном случае нуждаются в выработке нового подхода к организации товародвижения, вследствие чего структура логистических издержек и вклад логистики в получение прибыли постоянно варьируются. Логистику следует рассматривать как эффективный, но не основной способ управления ограниченными ресурсами предприятия. Исключение здесь, пожалуй, составляет случай, когда оно начинает выполнять функции ***4PL*** – провайдера. Следует отдавать отчет в том, что перспективы повысить ликвидность выпускаемой продукции за счет одной только логистики очень ограничены, так как эта характеристика многопараметрическая.

Во-вторых, одной только идеи о том, что логистика призвана управлять материальными и иными потоками недостаточно для ее практической реализации в бизнесе. Эта идея, кстати, не отличается оригинальностью, так как в реальном мире любые функции реализуются посредством потоков. Единственный способ увидеть такие потоки в большинстве случаев позволяет только составление материального баланса. Кроме того, рационализация движения материального потока невозможна без выстраивания четкой иерархической системы целеполаганий развития бизнеса, чему препятствует в том числе сложность поиска межфункциональных экономических компромиссов. Другой преградой на пути такой рационализации выступает сложность проектирования логистических систем предприятий. Причиной существования этой проблемы не следует считать неполноту теории подобного проектирования. Дело в том, что это проектирование связано с обоснованием инвестиций в развитие логистических систем. Принятие же инвестиционных решений является прерогативой руководства (собственника), причем их суждения играют решающую роль.

В-третьих, концептуальная идея УЦП заключается в объединении предприятий, интегрированным единым материальным потоком, чтобы обеспечить их общую конкурентоспособность. Однако в учебниках по УЦП этот вопрос фактически подменяется задачей управления взаимодействиями с контрагентами в сфере снабжения и сбыта. В современной теории УЦП не предусматривается достижение устойчивых конкурентных преимуществ равноправными партнерами, права и обязанности которых определяются специальными логистическими соглашениями, а не классическими договорами купли-продажи. Анализ научных публикаций, посвященных УЦП, позволяет сделать вывод о том, что теория такого управления еще не приобрела отчетливые черты.

В-четвертых, поставки, безусловно, являются основной категорией теории УЦП, однако их экономическая природа в научных публикациях, посвященных этой проблематике, практически не рассматривается [5]. Часто при этом забывается, что поставка представляет собой регламентированную специальным договором товарную массу, характеристики которой специально оговорены в контракте, подлежащую передаче покупателю. Системообразующим фактором в вопросе УЦП, поэтому является собственно договор поставки, который в свою очередь представляет собой продукт реализации хозяйственной связи (в современном понимании – это «сорсинг»). Таким образом, если следовать логике понятия УЦП (определяемого его семантикой, т.е. смысловым значением), объектом УЦП должна являться операционная логистическая деятельность, обусловленная внешними взаимодействиями с контрагентами, точнее говоря, заключенными договорами поставок. Система хозяйственных связей устанавливает конфигурацию товарных (материальных) потоков и, соответственно, логику цепей поставок. В этом контексте объективно возникает, по крайней мере, четыре вопроса. Каким образом в обосновании установления хозяйственных связей следует учитывать возможности управления поставками? На основе каких принципов следует структурировать систему таких связей? Как обеспечить равномерность и ритмичность поставок [4]? Каким образом обеспечить клиентоориентированность цепей поставок?

Отдельно следует отметить, по крайней мере, еще одно обстоятельство. Возникновение интереса к цепям поставок как к объектам специального управления во многом способствовали международные стандарты качества, в которых декларируется процессный подход. Очевидно, что поставка – это процесс, управляемость которого регламентирована в контракте. Это обстоятельство, по нашему мнению, в том числе, способствовало замещению категории логистические цепи (внутрифирменная деятельность ее участников внешнему управлению не подлежит) на цепи поставок (характеристики поставок регламентируются договорами).

Обоснование иерархии логистических приоритетов управления снабженческо-сбытовой деятельностью, безусловно, должно осуществляться с учетом ее отраслевой специфики. Однако в нем все же просматривается ряд инвариантных направлений.

Во-первых, следует более детально определять планируемый вклад логистики в достижение корпоративных целей производственного предприятия. Сегодня распространена практика декларации улучшения логистических показателей (например, в текущем году требуется снизить логистические издержки на 5%) без привязки к ожидаемому (плановому) экономическому эффекту, характеризующего результативность производственного предприятия. Она демотивирует логистический персонал, так как лишает другие функциональные подразделения его поддержки.

Во-вторых, следует более детально определять иерархический функциональный уровень логистики

в снабженческо-сбытовой деятельности. Уместно напомнить, что политика сбыта является многомерной. В ней различают товарную, ассортиментную, сервисную и др. политики. Кроме того, эффективное распределение достигается в результате только точного установления системы адресов поставок. В решении этой задачи доминирует коммерческая компонента. Следует отметить, что в физическом распределении и МТС существуют собственные иерархии логистических приоритетов, представление о которых еще не полностью выработано.

В-третьих, самостоятельной проблемой следует считать увязку логистических приоритетов в управлении МТС и сбытом. Ее решение следует искать в контексте обеспечения надежности, гибкости и устойчивости интегрированного плана поставок, т.е. закупок и продаж, что актуализирует интегрированное согласование сбытового, производственного планов и плана МТС [4-7].

В-четвертых, существенное значение сегодня приобретает обоснование приоритетов построения логистической системы производственного предприятия, составляющей каркас его снабженческого-сбытовой деятельности, отвечающей требованиям функциональности, экономичности и гибкости [1].

В-пятых, обоснование иерархии логистических приоритетов управления снабженческо-сбытовой деятельностью должно осуществляться с учетом необходимости обеспечения ритмичности и равномерности поставок в такой логистической системе. Несоблюдение этих условий отрицательно сказывается на производительности логистического труда в снабженческо-сбытовой деятельности и загрузке логистических мощностей предприятия.

В-шестых, отдельного внимания, безусловно, заслуживает обоснование логистических приоритетов выбора источников поставок и управления базами поставщиков и потребителей, разделяя стратегические и оперативные цели производственного предприятия.

В-седьмых, несомненно, самостоятельной задачей следует считать обоснование логистических приоритетов контрактной и сервисной стратегии производственного предприятия [8, 9].

Литература

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2001. – 640 с.
2. Ткач В.В. Императивы интегрированного планирования цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Логистика: современные тенденции развития: мат-лы XIV Междунар, науч.-практ. конф. 9, 10 апреля 2015 г. : мат. докл. / отв. ред. В.С. Лукинский. – СПб. : ГУМРФ им. адмирала С.О. Макарова, 2015. – С. 354-357.
3. Ткач В.В. Методологические проблемы формирования концепции управления цепями поставок [Текст] / В.В. Ткач // Логистика: современные тенденции развития: мат-лы XIII Междунар, науч.-практ. конф. 24, 25 апреля 2014 г. : мат. докл. / ред. кол.: В.С. Лукинский (отв. ред.) и др. – СПб. : ГУМРФ им. С.О. Макарова, 2014. – С. 286-289.
4. Ткач В.В. Общие условия устойчивости цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Вестн. Южно-Уральского госуд. ун-та ; Сер. : Экономика и менеджмент. – 2011. – Вып. 17 ; №8. – С. 173-177.
5. Ткач В.В. Проблемы моделирования цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Вестн. Южно-Уральского госуд. ун-та ; Сер. : Экономика и менеджмент. – 2010. – Вып. 16 ; №39. – С. 106-110.
6. Ткач В.В. Проблемы обеспечения надежности плана поставок [Текст] / В.В. Ткач // Экономика и управление. – 2012. – №1. – С. 73-77.
7. Ткач В.В. Сервисные приоритеты управления логистическими цепями [Текст] / В.В. Ткач // Ж-л правовых и экономических исследований. – 2013. – №3. – С. 110-113.
8. Ткач В.В. Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях [Текст] / В.В. Ткач // РИСК. – 2012. – №2. – С. 77-80.
9. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок [Текст] / В.В. Ткач // Науч.-техн. ведомости Санкт-Петербургского госуд. политехн. ун-та. – 2012. – №5. – С. 147-151.

Ключевые слова

Логистика; производственное предприятие; сбыт; снабжение; управление цепями поставок.

Ткач Владимир Владимирович

Клунко Анна Николаевна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья Ткача В.В. и Клунко А.Н. «Логистические приоритеты управления снабженческо-сбытовой деятельностью» представляет собой результат комплексного обоснования постановки научных исследований в области выработки системного подхода к целеполаганию в снабжении и сбыте на принципах логистики. Актуальность темы этой научной публикации не вызывает никаких сомнений, что подтверждается остротой проблемы организации интегрированного планирования и бюджетирования поставок на производственных предприятиях.

Статья обладает научной новизной, которая заключается в системном подходе к построению интегральной картины восприятия логистических проблем в снабженческо-сбытовой деятельности производственных предприятий и иерархических связей между ними. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее положений и научной преемственностью.

Статья Ткача В.В. и Клунко А.Н. «Логистические приоритеты управления снабженческо-сбытовой деятельностью» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Уварова С.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой торгового дела и товароведения Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ