



Татьяна Николаевна СКОРОБОГАТОВА,
кандидат экономических наук, доцент

334.71:65.012.34

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА СЕРВИСНОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ

В настоящее время существует множество определений логистики. Такое положение обусловлено тем, что логистика сейчас находится на пре-парадигмальном этапе [1, с. 122]. По нашему мнению, логистика – это наука об управлении интегрированными экономическими потоками в системе определенного уровня, направленными на полное и качественное обеспечение процессов производства и потребления с минимальными затратами. Предложенное определение логистики является всеобъемлющим, основанным на управленческом (управление потоками), системном (объектом управления выступает система), организационном (обеспечение производства и потребления) и экономическом (минимизация затрат) подходах. При этом возможно выделить и несколько частных подходов к логистике:

- потребительский (достижение искомого места с минимальными временными и финансовыми затратами)
- физический (управление потоком с учетом его прерывности, стабильности, вязкости, внутреннего трения и др.)
- медицинский (доставка и лечение больного с минимальными затратами психо-энергетических и финансовых средств его и персонала).

По нашему мнению, логистику можно представить в трех ипостасях. Другими словами, логистика – это наука и (или) концепция управления, и (или) непосредственно процесс управления движением товаров (продукции) к потребителям и потребителей к товарам (продукции и услугам). Как концепция управления, логистика представляет собой оптимизацию экономических потоков, нацеленную на снижение затрат при условии полного удовлетворения потребителей.

Проблемам формирования и реализации стратегии предприятия уделяют внимание многие ученые. В частности, Г.Б. Клейнер рассматривает теоретические основы стратегического менеджмента на предприятии и комплексную социально-экономическую стратегию предприятия, отмечая, что «... задача стратегического планирования деятельности и развития предприятия должна рассматриваться как одна из основных на пути от экономики спада к экономике развития» [2, с. 8]. В этой связи представляет интерес процесс формирования стратегии предприятия с учетом современного состояния экономики.

Целью статьи является изучение особенностей современного этапа развития логистики, определяющего выбор стратегии предприятия.

Ключевым понятием логистики выступает интеграция. В соответствии с указанными выше направлениями, можно выделить три основные интеграционные тенденции логистики:

1. Как науки – формирование на основе большого числа смежных дисциплин.
2. Как процесса – партнерство между предприятиями – участниками товаропроводящей цепи и между структурными подразделениями самих предприятий.
3. Как концепции управления – коммуникативная направленность, в первую очередь, образование систем.

Отметим, что выделенные определения логистики (наука, концепция и процесс) не исключают промежуточные варианты. Например, на стыке логистики как науки и концепции управления возможно представить ее в качестве части (элемента) менеджмента (логистику как инструмент менеджмента определяет В.И. Сергеев [3, с. 18]). И.О. Проценко подходит к ней как к управленческой технологии, что связано как с концепцией, так и с процессом управления [1, с. 14].

Рассматривая эволюцию логистики, ряд ученых выделяют четыре этапа ее развития: фрагментарная логистика, распределительная логистика, бизнес-логистика, интегрированная логистика [4, с. 10–18; 5, с. 14–20; 6, с. 9]. Мы добавляем сюда пятый этап – сервисная логистика. Отличием данного этапа является стремительное возрастание роли сервиса, как для производственных, так и для индивидуальных потребителей.

Каждый из названных этапов содержит ряд характерных признаков. Причем изменение (накопление) любого признака проходит длительный период, обычно свыше продолжительности этапа. Поэтому для рассмотрения динамики отдельного признака возможна частная периодизация. Сказанное касается, например, вопроса дискретного или сквозного характера логистики, поднимаемого Е.А. Кандрашиной. Как указывает автор, вначале логистику отождествляли с определенными видами деятельности, что дало толчок к выделению закупочной (чаще употребляется термин «снабженческая»), транспортной, складской, сбытовой, распределительной (обычно последние два направления объединяются) логистики. Далее предметом исследования стала оптимизация потоков, ориентирующая на их рассмотрение с позиции единого целого. В настоящее время логистику определяют как инструмент управления любыми потоковыми процессами [7, с. 123–125].

Уточняя данную концепцию, отметим ее полную адекватность современному этапу логистики, фокусирующему внимание на сервисе не только как процессе, но и секторе экономики. В предприятии сервиса, часто небольшом по масштабу, не всегда выделяются снабженческое, транспортное, а тем более складское подразделения. Здесь нельзя выделить технологическую цепь, отражающую процесс производства: снабжение, собственно производство, сбыт. Кроме того, к месту производства услуги ведут две ветви: материально – технические ресурсы и клиенты (управление – область последней ветвью область обратной логистики).

Действительно, на уровне предприятия традиционно выделяют следующие составляющие системы: снабженческую (закупочную), производственную, сбытовую (распределительную), транспортную, складскую, информационную. В связи с возрастанием экологических проблем в последнее время стали выделять экологическую логистику. Однако некоторые направления логистики обуславливают собственный ракурс представления экономической структуры. В аспекте инновационной логистики действенной оказывается классификация Г.Б. Клейнера, согласно которой выделяются семь уровней подсистем: ментальный, культурный, институциональный, когнитивный, организационно-технологический и имущественный, имитационный, исторический, соответствующих этапам интернализации инноваций [2, с. 177–178]. Задачами логистического управления при этом становятся:

1. На ментальном уровне – координирование пропорций персонала разных категорий с тем, чтобы обеспечить максимальную отдачу каждого работника в данное время и в данном месте.
2. На культурном уровне – развитие корпоративной культуры предприятия, отражающей специфику экономической деятельности.
3. На институциональном уровне – выделение центра, координирующего логистические подсистемы предприятия.
4. На когнитивном уровне – формирование потребностей, реализующих личный потенциал индивидуумов.
5. На организационно-технологическом и имущественном уровне – координирование материально-технических и сопутствующих им потоков.
6. На имитационном уровне – моделирование ситуаций и проведение бенчмаркинга касательно логистических издержек аналогичных объектов.
7. На историческом уровне – оценка результатов определенного этапа деятельности и внесение их в историческую память предприятия.

Современную логистическую стратегию предприятия определяют: стратегия управления, интеграционная стратегия, стратегия производства, стратегия издержек, стратегия логистического сервиса, инновационная стратегия, – которые дифференцируются следующим образом:

1. Стратегия управления.
 - 1.1. Организационная структура предприятия. Место отдела логистики в организационной структуре.
 - 1.2. Определение линии поведения предприятия с учётом влияния факторов макросреды.
 - 1.3. Выработка политики в отношении поставщиков, потребителей, конкурентов.
2. Интеграционная стратегия.
 - 2.1. Определение роли и задач предприятия как звена логистической системы высшего порядка.
 - 2.2. Экономическая оценка и пути совершенствования коммуникаций.
3. Стратегия производства (зависит от сферы деятельности предприятия).

4. Стратегия издержек.
 - 4.1. Ориентация на производство качественных товаров с приемлемой ценой.
 - 4.2. Интегрированный подход к созданию и поддержанию запасов.
 - 4.3. Определение оптимального уровня логистических издержек.
5. Стратегия логистического сервиса.
 - 5.1. Организация рекламной кампании и других мероприятий допродажного обслуживания.
 - 5.2. Расширение ассортимента услуг на стадии приобретения продукции.
 - 5.3. Обеспечение послепродажного обслуживания (ремонт, возврат и др.)
 - 5.4. Определение минимального и максимального пределов затрат на обслуживание.
6. Инновационная стратегия.
 - 6.1. Разработка программы частных (в отдельных подразделениях) и общих логистических нововведений на предприятии.
 - 6.2. Подготовка и проведение реинжиниринга.
 - 6.3. Оценка эффективности нововведений.

Перечисленные стратегические направления являются базовыми. В рамках конкретного сектора экономики стратегия конкретизируется. В частности, для сервисного предприятия, она принимает вид:

1. Стратегия управления.
 - 1.1. Привлечение внешнего логистика, в крупном предприятии – организация службы логистики.
 - 1.2. Определение линии поведения предприятия с учётом влияния факторов внешней микросреды и макросреды.
2. Интеграционная стратегия.
 - 2.1. Экономическая оценка и пути совершенствования коммуникаций.
 - 2.2. Ориентация на объединение и вхождение в сервисный комплекс и (логистический куст).
3. Стратегия производства.
 - 3.1. Разработка видов услуг.
 - 3.2. Определение элементов и технологии обслуживания.
 - 3.3. Выбор форм оказания услуг.
4. Стратегия издержек.
 - 4.1. Ориентация на оказание качественных услуг с приемлемой ценой.
 - 4.2. Интегрированный подход к созданию и поддержанию запасов.
 - 4.3. Определение оптимального уровня логистических издержек.
5. Стратегия логистического сервиса.
 - 5.1. Разработка программы предваряющего сервиса.
 - 5.2. Разработка мероприятий по последующему сервису.
 - 5.3. Определение минимального и максимального уровней затрат на предваряющий и последующий сервис.
6. Инновационная стратегия.
 - 6.1. Разработка программы логистических нововведений с учетом развития рынка услуг.
 - 6.2. Оценка эффективности сервисных нововведений.

Особую важность в современных условиях приобретает инновационная стратегия. Г.Б. Клейнер указывает, что, в отличие от индустриальной экономики, ориентированной на репликацию, современная экономика носит инновационный характер [2, с. 127].

В классическом варианте логистическая стратегия предприятия определяется ориентацией на производство продукции или услуги. Но в настоящее время большинство предприятий выбирает смешанную стратегию. Если в объеме продаж превалирует продукция, стратегия является производственно-сервисной, в ином случае – сервисно-производственной. Примером первой может стать промышленное предприятие, осуществляющее оформление и доставку продукции согласно производственным заказам. Сервисно-производственную стратегию реализует ряд образовательных учреждений, выпускающих литературу теоретико-методического характера, сопровождающую учебный процесс.

Предприятия, ориентирующиеся на смешанную стратегию, принимают форму логистических континуумов. Континуумы в материальном производстве могут иметь различный масштаб и структуру. При переходе от крупносерийного к мелкосерийному производству увеличивается доля услуги и, соответственно, уменьшается удельный вес продукции. Если предприятие-производитель само организует доставку товара потребителю, то здесь велика роль материального производства.

Обращение к посреднику позволяет индивидуализировать товар за счет дополнительных услуг: упаковки, нарезки, сортировки и др.

Существуют предприятия, являющиеся континуумами по природе экономической деятельности. Это предприятия торговли, ресторанного обслуживания и ремонта предметов обихода. Отметим, что даже на уровне одного вида деятельности соотношение между продукцией и услугами может варьироваться. Например, в магазине самообслуживания превалирует продукция, в элитном магазине одежды (обуви) много внимания уделяется обслуживанию. В ресторанном бизнесе «перевес» услуг наблюдается по мере перехода к более высокой категории предприятия.

Выбирая стратегию, предприятие во многом ориентируется на свою рыночную позицию: виолентную, пациентную, коммутантную, эксплерентную. В современных условиях повышается роль предприятий–эксплерентов, само существование которых определяется нововведениями. Виолентную позицию выбирают предприятия, ориентирующиеся на потребителей со средними и низкими доходами. Хотя их услугами могут воспользоваться и состоятельные клиенты из-за недостатка времени или экономии на товарах, не имеющих для них особой значимости. Предприятия–пациенты – «среда обитания» высокодоходных индивидов, подчеркивающих свой материальный статус или среднедоходных, акцентирующих внимание именно на данных товарах. На первый взгляд, малозаметная роль достается коммутантам. Для промышленных предприятий они, в основном, выступают поставщиками деталей, требующих ручного труда. В сервисе они могут действовать автономно (передвижные кафе, мастерские, выполняющие мелкий ремонт), а могут оказывать те же услуги на территории крупного предприятия.

Стратегия предприятия направлена на достижение определенных результатов, которые могут быть представлены в виде характеристик (целей) или количественных показателей. К первым могут быть отнесены описательно–качественные характеристики всего предприятия (имидж, отношения с внешней средой) и отдельных ресурсов. В частности, касательно персонала можно предложить следующие показатели: коммуникабельность, креативный подход к работе и др. Количественные показатели могут иметь функциональный и конечный характер. Функциональные показатели оценивают живой и овеществленный труд. Живой труд традиционно характеризуется производительностью труда, находящей конкретное отражение в выработке и трудоемкости. Овеществленный труд оценивается: в основных фондах – фондоотдачей и фондоемкостью, в оборотных средствах – их оборачиваемостью и запасоемкостью. Конечные показатели – это объем продаж, прибыль, рентабельность.

Реализация логистической стратегии предприятие находит отражение в эффективности его деятельности. Само понятие «эффективность» имеет множество трактовок, часто сводящихся к качественной характеристике. Но один из основных принципов логистического подхода гласит: нельзя управлять тем, что не подлежит измерению [8, с. 298]. Поэтому в условиях логистизации к показателю необходим количественный подход.

Нами предлагается представление синтетического показателя экономической эффективности (Эсинт) в виде отношения экономо–ориентированного критерия (Эж–ор) к целе–ориентированному (Эцел–ор):

$$\text{Эсинт} = \text{Эж–ор} : \text{Эцел–ор}, \quad (1)$$

Экономо–ориентированный критерий чаще принимает форму рентабельности. Это отчетный показатель на фиксированном отрезке времени (квартал, год). В отличие от него, целе–ориентированный показатель долгосрочен, его значение постоянно возрастает, постепенно приближаясь к 1 (100%). Поэтому представленное отношение фактически показывает, насколько предприятие за данный период приблизилось к цели. Проведя соответствующие преобразования, видим, что синтетический показатель эффективности может быть выражен и в виде отношения цели к затратам:

$$\text{Эсинт} = \frac{P}{З} : \frac{P}{Ц} = \frac{PЦ}{ЗP} = \frac{Ц}{З}, \quad (2)$$

где P – результат функционирования системы;

Ц – цель создания системы;

З – затраты на достижение результата и приближение к цели.

Таким образом, современный этап развития логистики характеризуется как сервисный. Ему присущ ряд особенностей: персонификация услуг, повышение уровня обслуживания производственных потребителей, использование принципов логистики при оказании индивидуальных услуг, достижение логистической стратегии. На уровне предприятия эти изменения

проявляются в необходимости формирования и реализации логистической стратегии, взаимоувязывающей и оптимизирующей деятельность подсистем предприятия. Для оценки восприимчивости предприятия к принципам логистики применяют ряд показателей. На наш взгляд, целесообразно использовать интегрированный показатель, учитывающий уровень достижения цели и финансовый результат.

Литература

1. Проценко И.О. Стратегическая логистика. – М.: Издательский дом «МЕЛАНП», 2005. – 368 с.
2. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 568 с.
3. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
4. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 512 с.
5. Канке А.А., Кошечкина И.П. Логистика. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИД «Форум» – ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
6. Родкина Т.А. Информационная логистика. – М.: Экзамен, 2001. – 288 с.
7. Кандрашина Е.А. Процессно-ориентированное управление. – М.: ИД «МЕЛАНП», 2004. – 164 с.
8. Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении: Учебное пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 368 с.