

УДК 338.4

к.э.н., доц. Кобзева Е. В.,
Ерёменко М. С.

(ЛГУ им. В. Даля, г. Луганск, ЛНР, Kobzeva_kv@mail.ru)

РАЗРАБОТКА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННОЙ НА СНИЖЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ

В статье рассмотрены проблемы разработки логистической стратегии предприятия, направленной на снижение логистических затрат. Определены этапы построения логистической стратегии предприятия и основные ее характеристики. Предложен процесс оптимизации выбора логистической стратегии предприятия в современных условиях.

Ключевые слова: логистическая стратегия, логистические затраты, предприятие, эффективность, система показателей.

Постановка проблемы. В процессе реализации своих целей предприятию необходимо разработать соответствующую логистическую стратегию, направленную на обеспечение необходимой результативности с наименьшими логистическими затратами. В теории и практике логистического менеджмента существует достаточно много логистических стратегий, но разработка собственной стратегии, наиболее выгодной и соответствующей условиям рынка, а также направленной на снижение логистических затрат, является первоочередной задачей каждого предприятия. Таким образом, актуальным вопросом является поиск необходимых инструментов для оценки реализации логистической стратегии.

Анализ последних исследований и публикаций. Изучению вопроса разработки логистических стратегий посвящены исследования большинства ученых, а именно: О. Головащенко, С. Никшич, Е. Крикавского [4], Т. Цивкунова [8]. Среди зарубежных ученых, которые внесли вклад в изучение данного вопроса, можно выделить Б. Аникина, Д. Гаврилова, А. Гаджинского [1], О. Новикова, Д. Бауерсокса [7]. Однако в современных условиях необходимы дальнейшие исследования данного вопроса.

Целью данной статьи является исследование логистической стратегии предприятия в контексте оптимизации логистических затрат.

Изложение основного материала. Основная концепция логистики базируется на понимании основной идеи логистического подхода. Новизна логистического подхода к управлению материальными потоками заключается в смене приоритетов между различными видами хозяйственной деятельности в пользу повышения значимости управления материальными потоками. Учет логистических затрат на протяжении всей логистической цепи является важным этапом для каждого предприятия. Одной из основных задач является минимизация логистических затрат по направлению материального потока от первичного источника к конечному потребителю. Оптимальное решение данного вопроса возможно лишь при разработке правильной стратегии предприятия, направленной на снижение логистических затрат. Появляется важный критерий выбора оптимального варианта логистической системы — минимизация совокупных логистических затрат по всей логистической цепи.

Разработка логистической стратегии, направленной на снижение затрат является первоочередной задачей каждого предприятия. Считается, что логистическую стратегию можно трактовать как совокупность действий, решений и методов эффективного управления предприятием, а именно управления материальными, информационными и финансовыми потоками, направленными на снижение логистических затрат.

По мнению О. М. Тридеда [5], разработка логистической стратегии предприятия предусматривает системный подход, в котором принятые решения совершаются по следующим этапам:

1. Определение логистической миссии.
2. Формирования стратегических целей и заданий.
3. Анализ логистической среды предприятия.
4. Проведение логистического аудита.
5. Принятие стратегических логистических решений.

Е. В. Крикавский [4], подчеркивает важность системного подхода к формированию логистических стратегий, которые должны связываться с другими функциональными стратегиями и соответствовать оптимальной реализации стратегии конкуренции предприятия, а также охватывать все сферы деятельности предприятия. Реализация логистической стратегии требует обеспечения следующих условий [3]: наличие общекорпоративной стратегии и поддерживающих стратегий; возможность формирования величины и структуры производства; наличие вертикальной интеграции сфер логистики предприятия; наличие структуры поставок, производства и дистрибуции, которая ориентирована на материальные потоки; соответствие системы управления и информации; проведение соответствующих мероприятий по повышению эффективности; соответствие уровня автоматизации предприятия перемещению товаров и информации.

Главной целью отдельного выделения именно логистической стратегии, по мнению Л. В. Фроловой [4], является не столько постановка самих ориентиров или параметров функционирования, а доведение выбранных предприятием стратегических идей к ознакомлению всеми субъектами и отдельными сотрудниками в их составе. Поэтому логистическая стратегия в данном случае ориентирована на создание необходимых для поддержки жизнедеятельности предприятия условий. Разнообразие подходов идентификации понятия стратегии обусловлено приня-

тием подхода В. И. Сергеева [5], который определяет логистическую стратегию через долгосрочное и качественное определение направлений логистики, которое затрагивает формы и способы ее реализации на предприятии и предусматривает межфункциональную и межорганизационную интеграцию потоковых процессов.

Логистические стратегии предусматривают принятие решений, которые касаются деятельности всего предприятия в целом. Такие решения могут требовать личного участия руководителей высшего и среднего звена, то есть профессионального централизованного управления. Для решения тактических заданий необходима правильная возможность автономной работы элементов логистической системы с ориентацией на достижение поставленных логистических целей.

Разработка стратегии предприятия, направленная на снижение логистических затрат, возможна по следующим этапам:

- стратегический анализ логистической системы всего предприятия;
- проектирование модели логистической стратегии;
- реализация данной стратегии.

Стратегическое управление логистическими затратами — это высокопрофессиональная управленческая деятельность со своей логистической структурной специализацией, направленной на создание логистической системы предприятия в неопределенной внешней среде. Стратегическое управление обязательно должно включать стратегическое планирование как строго определенный процесс и строго определенную подсистему [7].

Основными характеристиками современной логистической стратегии предприятия являются:

- соответствие решений всех логистических подсистем;
- последовательность и комплексность действий различных периодов;
- реальность и эластичность планов.

При разработке логистической стратегии, направленной на снижение логисти-

ческих затрат предприятия, руководство ориентируется на всевозможное снижение затрат, особенно непродуктивных. Основным критерием для исследования являются логистические затраты и уровень логистического сервиса, то есть логистические затраты должны быть наименьшими, а уровень логистического сервиса не ниже, чем у конкурентов.

В нынешних условиях также возможна разработка логистической стратегии, ориентированной на обслуживание. При данной стратегии предприятие ориентируется на максимально возможное удовлетворение потребностей потребителя, но также при минимальных логистических затратах. Такая стратегия определяется в достаточном для клиента уровне логистического обслуживания, за которое он готов заплатить соответствующую цену. Основными критериями являются уровень логистического сервиса и логистические затраты. Уровень логистического сервиса должен соответствовать запросам клиента, а логистические затраты должны быть минимальными. Поэтому предприятие должно разработать оптимальную стратегию, ориентированную на принцип «делать все наилучшим образом». Если потребитель захочет получить продукт по минимальным затратам, предприятие должно ему обеспечить по минимальным затратам, но при этом по возможности предоставить высокий уровень логистического сервиса. Если потребитель желает получить продукт с высоким уровнем обслуживания, предприятие должно обеспечить ему за соответствующую цену и при оптимальных логистических затратах. Основным критерием является уровень логистической продуктивности, то есть соотношение результатов логистической системы к логистическим затратам, при этом уровень логистического сервиса и логистические затраты должны быть оптимальными.

Основным требованием к методике организации выбора логистической стратегии является ее адекватность и соответствие современным условиям функционирования предприятия. Предлагается рас-

смотреть процесс оптимизации выбора логистической стратегии (рис. 1). Для эффективной разработки логистической стратегии необходимо предусмотреть специфическую систему показателей, которые дают возможность эффективно отслеживать процесс реализации стратегии. Такая система показателей должна быть интегрирована в общую корпоративную информационную систему или логистическую систему предприятия.

За основу для разработки системы показателей взят подход Р. Нортон и Д. Каплана [6]. Как совокупность финансовых и других показателей с учетом причинно-следственных связей между показателями логистической стратегии и показателями, которые на них влияют. Использование сбалансированной системы показателей (Balanced ScoreCard) дает возможность детально отследить логистическую деятельность предприятия в долгосрочной стратегической перспективе, осуществить эффективный контроль финансовых и логистических показателей, повысить оперативность и эффективность логистических решений, а также обеспечить внесение необходимых корректив в процессе реализации разработанной стратегии. Показатели BSC дают возможность оценить состояние логистической деятельности по следующим направлениям:

– финансовая составляющая (дает возможность контролировать выполнение логистической стратегии по финансовым показателям);

– клиентская составляющая (дает возможность контролировать реализацию логистической стратегии по показателям, которые отражают работу с клиентами);

– внутрихозяйственная составляющая (дает возможность контроля за выполнением логистической стратегии по показателям, которые характеризуют логистическую систему предприятия);

– составляющая обучения и развития (дает возможность контроля логистической стратегии по показателям развития логистической системы предприятия).

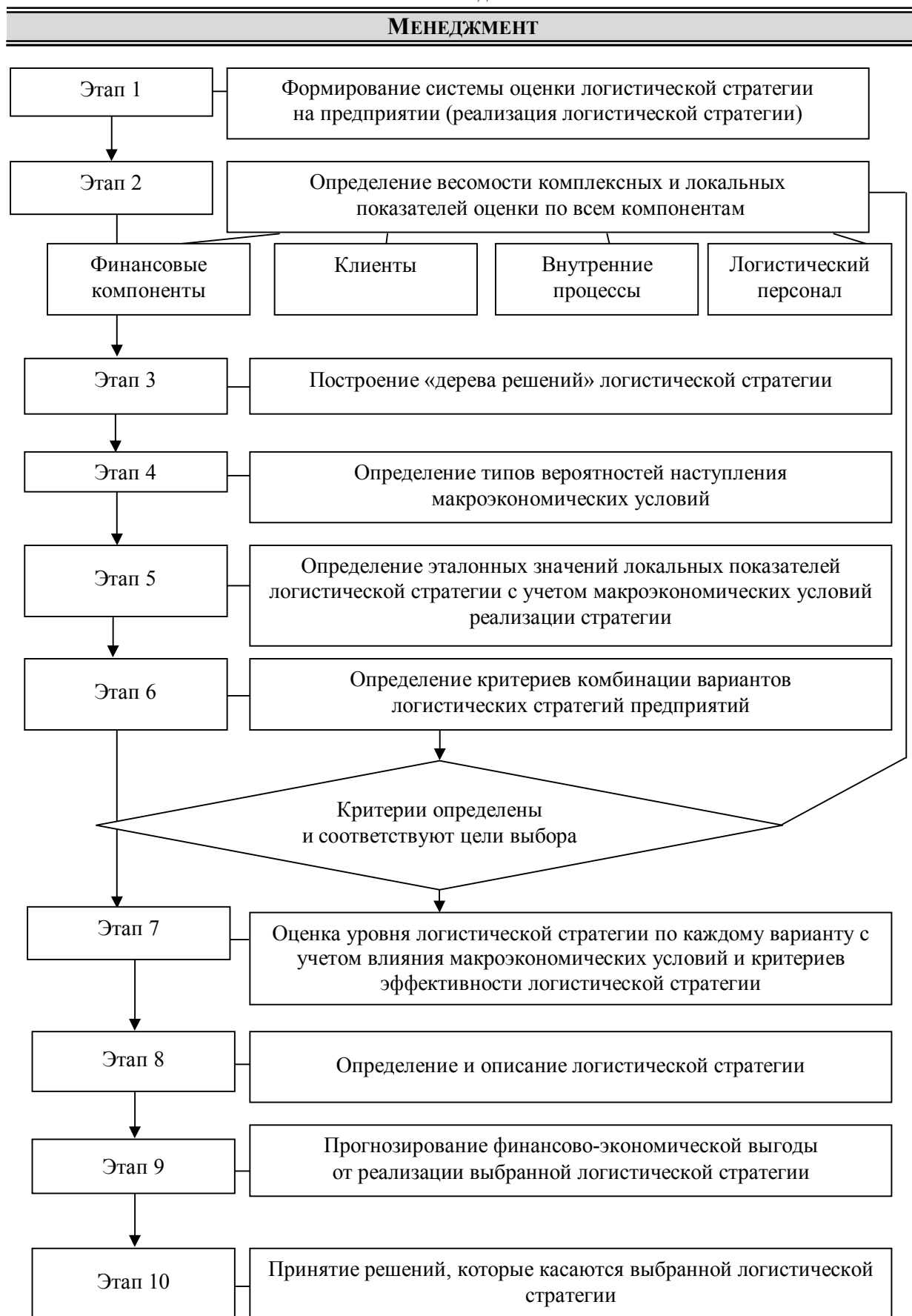


Рисунок 1 Процесс оптимизации выбора логистической стратегии предприятия

МЕНЕДЖМЕНТ

Для финансовой составляющей можно идентифицировать такие стратегические цели, как рост прибыли предприятия, увеличение объемов продаж, оптимизация логистических затрат.

Показатели BSC дают возможность расширить возможности логистического

управления с помощью количественного отражения результатов достижения поставленных целей.

BSC логистической стратегии предусматривают систему связанных стратегических целей, соответственно которым разрабатываются показатели оценки (рис. 2).

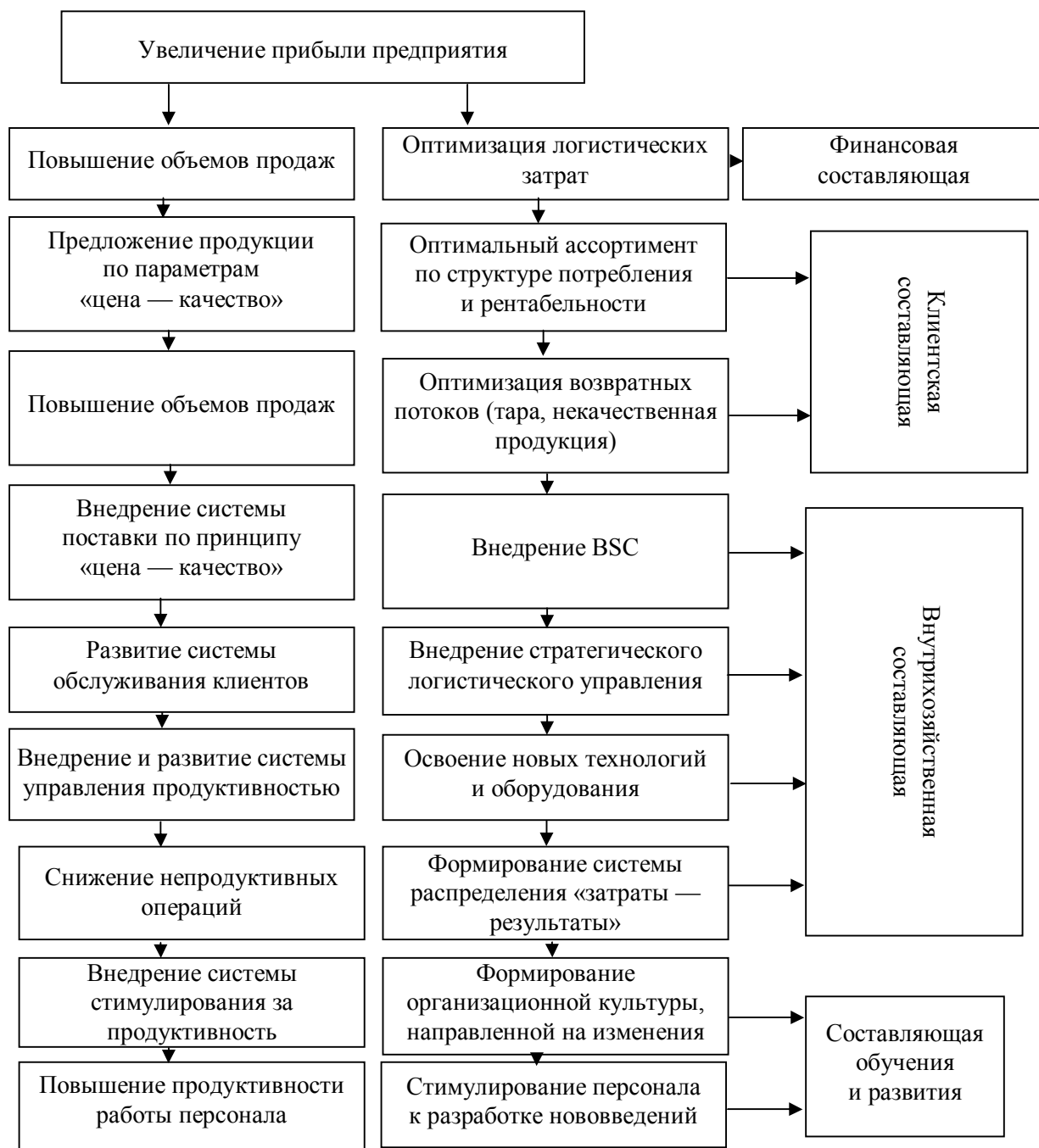


Рисунок 2 Стратегические цели логистической стратегии предприятия

Построение BSC осуществляется путем выполнения следующих шагов:

1. Конкретизация стратегических целей.
2. Поиск связи стратегических целей причинно-следственными цепочками.
3. Выбор показателей и определение их целевых значений.
4. Разработка стратегических мероприятий.

Клиентская составляющая логистической стратегии предусматривает такие стратегические цели, как предложение продукции оптимальной параметрам цена — качество, предоставление необходимых и требуемых услуг, формирование оптимального ассортимента продукции.

Внутрихозяйственная составляющая логистической стратегии предполагает систему поставок по принципу «цена — качество», развитие рациональной системы обслуживания клиентов, внедрение и развитие системы управления продуктивности, сокращение непродуктивных операций, освоение новых технологий и оборудования.

Стратегические цели составляющей обучения и развития включают внедрение системы стимулирования за продуктивность с наименьшими затратами, повышение продуктивности работы персонала, формирование организационной культуры, направленной на изменения, стимулирование персонала к нововведениям.

BSC не является окончательной, она может адаптироваться соответственно услови-

ям конкретного предприятия. Система показателей дает возможность значительно повысить уровень логистической стратегии предприятия при ее успешной реализации, что в итоге приведет к улучшению результатов деятельности предприятия и повышению его конкурентоспособности.

Применение системы показателей логистической стратегии является необходимым условием современного логистического управления, ориентированного на развитие предприятия на рынке.

Выводы. Таким образом, разработка системы показателей и применение логистической стратегии, направленной на снижение логистических затрат, дает возможность предприятию понять необходимость снижения затрат, при этом обеспечить необходимый уровень обслуживания, создать широкий выбор продукции и услуг потенциальным и реальным клиентам данного предприятия.

Для эффективной реализации логистической стратегии необходим набор показателей, которые дают возможность идентифицировать состояние ее реализации, выявить проблемы, совершить корректирующие действия. Использование системы показателей BSC дает возможность систематизированно и комплексно оценить состояние реализации логистической стратегии предприятия.

Библиографический список

1. Гаджинский, А. М. *Логистика [Текст] : учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. М. Гаджинский. — [2-е изд.]. — М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. — 228 с.*
2. Гольдфарб, А. *Преимущества внедрения системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности на предприятии [Текст] / А. Гольдфарб // Бизнес Информ. — 2011. — № 4. — С. 131–134.*
3. Каплан, Р. С. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон / пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 304 с.*
4. Крикавский, Е. В. *Логистическое управление [Текст] : учебник / Е. В. Крикавский. — Львов : Национальный университет «Львовская политехника», 2005. — 684 с.*
5. Тридед, О. М. *Логистика [Текст] / О. М. Тридед, Г. М. Азаренкова, С. В. Мишина. — К. : Знания, 2008. — 566 с.*
6. Сергеев, В. И. *Наиболее распространенные логистические стратегии [Электронный ресурс] / В. И. Сергеев. — Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2007/12/11/logisticheskie_strategii.html.*

7. Фролова, Л. В. *Логистическое управление предприятием: теоретико-методологические аспекты [Текст] : монография / Л. В. Фролова. — Донецк : ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. — 161 с.*

8. Цивкунова, Т. Н. *Планирование логистической стратегии предприятий производственной инфраструктуры [Электронный ресурс] / Т. Н. Цивкунова. — Режим доступа: <http://www.traktat.ru/tr/referats/id/14212/html>.*

© Кобзева Е. В.

© Ерёменко М. С.

Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. Даля Белозерцевым О. В., к.э.н., доц. каф. ЭУ ДонГТИ Кунченко А. В.

Статья поступила в редакцию 22.11.2021.

PhD in Economics, Assistant Professor Kobzeva E. V., Eremenko M. S. (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, Kobzeva_kv@mail.ru)

DEVELOPMENT OF THE LOGISTIC STRATEGY OF ENTERPRISE FOCUSED ON REDUCING LOGISTIC COSTS

The article considers the problems of developing the logistic strategy of enterprise focused on reducing logistic costs. The stages of building the logistic strategy of enterprise and its main characteristics are determined. The process for optimization the choice of logistic strategy of enterprise in modern conditions is given.

Key words: *logistic strategy, logistic costs, enterprise, efficiency, indicator framework.*