

ИМАНОВ

Тельман Иман

telman.adju@gmail.com



д.э.н., доцент, Азербайджанский
Государственный Экономический
Университет, г. Баку

УДК 338

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО
ПОДХОДА**

**THE MAIN PRINCIPLES OF FORMATION OF TRADE ENTERPRISE
STRATEGY ON THE BASIS OF LOGISTICS APPROACH**

В статье рассмотрены логистические вопросы формирования стратегии торгового предприятия. Формирование стратегии торгового предприятия требует разработки соответствующих методологических принципов. Данная проблема пока не получила своего окончательного разрешения. В данной работе мы попытаемся сформулировать подобные принципы, в соответствии с которыми необходимо разрабатывать стратегию.

In the article the formation strategy of business enterprises and logistical problems were considered. It was also analyzed the methodological principles of the formation of a strategy of business enterprises, too. Modern conditions, this problem has not been resolved. In the article have been attempted formation similar principles and to improve the development of appropriate strategies.

Ключевые слова: логистика; логистическая система; логистическая стратегия; торговый предприятия

Keywords: logistics; logistics systems; logistics strategy; trading enterprise

ВВЕДЕНИЕ

Становление и развитие рыночных отношений предполагает формирование особой экономической среды, системным свойством которой является способность путем механизмов самонастройки и самоорганизации обеспечивать эффективное функционирование как в сфере производства, так и в сфере обращения.

Особенность складывающейся ситуации в современных условиях заключается в том, что оптимальные результаты субъектами товарного производства, обмена и потребления могут быть достигнуты лишь в случае реализации логистического подхода-рассмотрения и реализации различных стадий товародвижения в рамках единой системы. Действительно, коммерческий успех любого предприятия, компании, фирмы в существенной мере зависит от состояния развития торговли, торговой инфраструктуры, от того, насколько рационально организовано товародвижение, система распределения, движения продукции в сфере обращения.

Необходимость применения системно-логистического подхода к сфере торговли обусловлена тем, что именно торговая деятельность реализует в рыночных условиях задачи регулирования хозяйственных отношений по всей цепочке связей от производителей продукции до ее конечных потребителей. При этом основная проблема состоит в представлении торгового комплекса в качестве логистической системы и установление системной функции торговой деятельности в системе рыночных отношений.

ЦЕЛЮ ИССЛЕДОВАНИЯ является разработка логистических основ формирования и управления стратегией торговой деятельности в условиях рыночных отношений.

Анализ последних исследований и публикаций

В настоящее время зарубежными учеными накоплен значительный научный и практический опыт, а также ряд теоретических подходов к логистике торгового предприятия. Следует назвать имена таких отечественных ученых как Н.Афанасьева, А. Гаджинский, Е. Голиков, М. Гордон, Е. Жаворонков, М. Залманова, Д. Костоглодов, О. Новиков, Б. Плоткин, В. Пурлик, М. Рейфе, А. Семенов, В. Сергеев, А. Смехов, С. Уваров, Р. Шеховцев, В. Щербаков и другие.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Логистическая стратегия торгового предприятия занимает определенное место в общей системе стратегий предприятия. Во-первых, она обеспечивает достижение определенных целей фирмы в общей системе целей, а именно: оптимизацию ее товаро-материальных потоков. Во-вторых, она связана с определенными функциями управления - снабжением и сбытом, объединяя заготовительную и распределительную логистику предприятия [1,5,7]. Прежде всего, сформулируем общие методологические принципы, положенные нами в основу разработки стратегии торгового предприятия.

Логистический подход к управлению фирмой, в том числе и к разработке ее стратегии, рассматривается с системной точки зрения, т.е. как системно-логистический подход.

Логистика предполагает рассматривать хозяйственную систему и ее взаимоотношения со средой во всей их сложности и многообразии. В этом смысле можно утверждать, что логистический подход есть системный подход к исследованию социально-экономических систем. Особенность его состоит в том, что каждое состояние исследуемого объекта и их совокупность рассматриваются во взаимосвязи, преемственности и развитии, в переходе к качественно новому состоянию. Логистический подход позволяет с системных позиций охватить этапы производства и обращения: «снабжение – производство – хранение – распределение – транспорт – спрос – потребление».

Системный подход к управлению предприятием основывается на следующих основных положениях:

- предприятие рассматривается как сложная система, включающая различные подсистемы, которые характеризуются собственными интересами и разнообразными критериями поведения;

- процессы в системе рассматриваются на основе построения логистических цепей;

- функционирование предприятия представляет собой взаимодействие подсистем в процессе движения материальных и информационных потоков от поставщиков к потребителям по всем логистическим цепям;

- целью управления является настройка интересов подсистем, обеспечивающая наилучшее сочетание интересов отдельных подсистем с общими целями предприятия.

2. В основу разработки стратегии торгового предприятия должна быть положена стратегия системного проектирования и концепция «поиска идеала».

Традиционный подход к решению экономических проблем основывается на принципе поиска и ликвидации «узких мест» и начинается с исследования существующего положения. Концепция «поиска идеала» предполагает создание определенного идеала (норматива, эталона) до начала исследования или реконструкции объекта. Наиболее полное выражение эта концепция нашла в процедуре системного проектирования, которая включает четыре основных этапа:

- 1) выявление функции объекта;

- 2) формирование эталонного объекта;

- 3) конструирование (проектирование) работоспособной системы;

- 4) внедрение и контроль за функционированием объекта [3].

3. При формировании стратегии должен быть учтен принцип разработки системных классификаторов-вариантов.

При проектировании систем одно из центральных мест занимают задачи классификации. Классификатор - это принцип, правило, метод или показатель, обеспечивающий разделение объектов на отдельные в каком-либо смысле однородные совокупности. Формирование качественной классификации

обеспечивается ее построением на базе определенных принципов, таких: как естественность, единство, однозначность, системность, инвариантность и другие. Классификатор, разработанный на базе перечисленных принципов и удовлетворяющий названным критериям, определяется как системный классификатор-инвариант. Для стратегии системного проектирования существенно важным является, в частности, классификатор элементов функционирования хозяйственной системы, иначе называемый «конструктивным определением» системы и предполагающим, что любая система имеет ряд одних и тех же элементов: функцию, вход, выход, последовательность, среду, оснащение, субъективный фактор.

4. Формирование стратегии торгового предприятия должно осуществляться на основе учета принципа дифференциации и согласования хозяйственных интересов различных звеньев системы.

Каждое структурное звено имеет в своем распоряжении свои, отличные от других звеньев, ресурсы и несет ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности, отличающиеся от результатов других звеньев системы. Это создает объективную основу различия хозяйственных принципов, позволяет разграничить ответственность структурных подразделений за формирование конечного результата, тем самым - обеспечить предпосылки их согласованного функционирования.

В логистике данный принцип находит отражение в использовании так называемой «теории компромиссов» [2].

Экономические компромиссы – категория, применяемая в процессе принятия решений по комплексу вопросов предпринимательской деятельности. Она выражается в расчетах, отражающих интересы как различных подразделений фирм, так и всех фирм – участниц логистического процесса. Однако когда принятие решений находится под воздействием большого числа переменных, согласование интересов достигается не путем расчетов, а сравнением качественных характеристик деятельности фирм.

Поскольку распределение продукции (транспортировка, погрузка-разгрузка, хранение и т. д.) происходит в различных точках логистической цепи, то, исходя из теории компромиссов, в целях принятия правильных решений необходимо учитывать потребности смежных функций на сопряжениях. Это означает, что такие показатели, как, например, объем и частота поставок, определяющие размер экспедиторской зоны и затраты на поставку материалов по принципу «точно в срок», не должны учитываться изолированно.

Рассматривая компромиссы как метод балансировки расходов, доходов и прибыли фирм, следует отметить, что они оцениваются, главным образом, в двух аспектах: во-первых, с точки зрения воздействия на полные издержки системы; и, во-вторых, по влиянию на доходы от сбыта. Можно найти компромисс таким образом, что полные издержки увеличатся, но вследствие лучшего предоставления услуг доход от сбыта возрастает. Если разница между доходами и издержками больше, чем она была раньше, компромисс имеет своим результатом улучшение соотношения «затраты – эффективность».

5. Реализация системного подхода к формированию стратегии торгового предприятия означает разработку интегрированной логистической стратегии торгового предприятия.

Необходимо определить, что представляет собой понятие логистической стратегии предприятия и, в частности, интегрированной логистической стратегии, и какова ее связь с общекорпоративной стратегией. Правомерно ли вообще ставить вопрос о существовании логистической стратегии? На наш взгляд, ответ здесь положителен. Общекорпоративная стратегия, как отмечалось выше, охватывает, во-первых, – общую стратегию бизнеса и, во-вторых, организационную политику фирмы. Каждая из этих основных стратегий, в свою очередь, включает целый ряд частных стратегий. Например, стратегия бизнеса включает следующие базовые стратегии – стратегию роста, стабилизации и выживания. Каждая из базовых стратегий, в свою очередь, включает совокупность стратегий, которые могут быть классифицированы по различным признакам (см., например, [4, 6]).

Аналогично организационная стратегия также включает целый ряд частных стратегий, которые в основном являются обеспечивающими по отношению к стратегиям бизнеса.

В этой связи логистическая стратегия торгового предприятия, на наш взгляд, занимает свое, вполне определенное место в общей системе стратегий предприятия. Во-первых, она обеспечивает достижение определенных целей фирмы в общей системе целей, а именно: оптимизацию ее товаро-материальных потоков. Во-вторых, она связана с определенными функциями управления – снабжением и сбытом, объединяя заготовительную и распределительную логистику предприятия. При этом системный подход к логистике фирмы означает не механическое объединение данных двух направлений, а получение результатов, обладающих синергитическим эффектом. Это позволяет выделить разработку интегрированной логистической стратегии фирмы как самостоятельного направления.

6. Интегрированная логистическая стратегия торгового предприятия должна быть связана с общекорпоративной стратегией.

Общепризнанно, что все аспекты логистических операций должны быть непосредственно связаны со стратегическим планом корпорации или фирмы. Это первое и самое главное условие достижения высоких прибылей от применения логистики. Руководители, применяющие логистику на своих предприятиях, уже по-другому подходят к совершенствованию управления движением материальных потоков и всей деятельности фирм. Они стремятся к достижению общей цели и управляют логистическими операциями в интересах реализации стратегии компании, направленной на обеспечение конкурентоспособности за счет сокращения затрат и дифференцирования услуг. Такие руководители, как правило, работают исходя из принципа, что их отдел или подразделение вносит свою лепту в увеличение общей прибыли фирмы. В своей деятельности менеджеры фирм постоянно задаются вопросом: «Обеспечивают ли наши

логистические операции конкурентоспособность на наших рынках?»

Одним из наиболее общепринятых подходов к завоеванию рыночных позиций руководство фирм считает максимальное «приближение к потребителю» при обеспечении должного качества продукции и логистических операций.

7. В интегрированной логистической стратегии должно найти отражение совершенствование организации движения материальных потоков.

Это требование призывает к такой организации логистических операций, которая дала бы возможность контролировать все функции по выполнению задач, связанных с закупкой, транспортировкой, складированием, хранением запасов и сбытом под эгидой единого коммерческого подразделения. Другими словами, все логистические функции должны быть объединены под соответствующим контролем централизованного и децентрализованного руководства с учетом того, что эффективные решения легче принять, если спецподразделение отвечает за все тесно связанные между собой логистические операции.

8. Разработка интегрированной логистической стратегии требует формирования адекватной информационной базы.

Поступление необходимой информации и современная технология ее обработки в логистических системах позволяет фирмам извлекать немалую выгоду. Поэтому успешно функционирующие логистические подразделения рассматривают компьютеризацию как важный источник реализации потенциальных возможностей логистики в деле повышения прибыли.

Рассматривая должную степень информационной обеспечения как одно из важных условий получения прибыли, компании все активнее стали инвестировать информационные системы управления, соответственно уменьшая затраты на более привычные и традиционные системы, что немедленно сказывается на результатах работы фирм. Например, вкладывая средства в усовершенствование систем обработки информации, связывающей администрацию, подразделения логистики, поставщиков, компании добиваются резкого сокращения уровня запасов сырья (иногда в 15-20 раз).

9. В разработке стратегии торгового предприятия должно быть заложено эффективное управление трудовыми ресурсами, которое играет решающую роль в наладке слаженного механизма управления материальными потоками. Те фирмы, которые считают квалифицированные кадры самым важным своим ресурсом, могут рассчитывать на эффективное функционирование логистической системы. Вот почему руководство фирм придавало и придает огромное значение вопросам подбора рабочей силы, ее профессионального обучения и подготовки. Сегодня это уже стандартная практика.

10. Тесная взаимосвязь с другими фирмами по выработке стратегии также является одним из принципов логистики при разработке стратегии

фирмы. Благодаря его реализации компании устанавливают тесное сотрудничество со своими партнерами по хозяйственным связям (брокерами, поставщиками, оптовыми фирмами, потребителями и т.д.). Не меньшее значение стало придаваться координации деятельности внутренних подразделений фирм (производственных отделов, отделов продаж, закупок, маркетинга и т.д.). Опыт подтверждает, что наибольших успехов в увеличении прибыли добиваются как раз те фирмы, в которых установлены прочные связи с внешними и внутренними участниками коммерческих отношений.

Многие успешно функционирующие фирмы давно установили между собой режим делового сотрудничества. Они больше не считают его эпизодическим явлением, ориентированным, главным образом, на снижение затрат в краткосрочном плане. Фирмы все шире практикуют «стратегические союзы» с поставщиками, потребителями, транспортными агентствами и другими участниками логистической цепи. В настоящее время любой крупный производитель продукции определяет стратегическую линию сотрудничества со своими партнерами, рассматривая совместную разработку и внедрение мероприятий в качестве единого комплекса полнокровных взаимоотношений во всех звеньях организации коммерческого дела. При этом огромное значение придается открытому и систематическому процессу обмена информацией по прогнозированию, планированию и графикам поставок продукции и т.д.

11. Учет прибыли от логистики в системе финансовых показателей.

На основе практического опыта фирмы пришли к выводу, что лучше всего логистические операции, такие, как транспортировка, складирование и другие, поддаются оценке со стороны учетно-калькуляционных подразделений или иных структурных органов, которые результаты деятельности измеряют полученной прибылью.

Такую тактику успешно применяют некоторые американские фирмы. Традиционно, как известно, в западных странах компании применяют показатель нормы прибыли на активы как наиболее важный индикатор финансовой деятельности. По аналогии ряд американских фирм рассчитывают прибыль на логистические активы.

В результате внедрения в финансовую практику данного показателя все большее число компаний начинают пользоваться услугами соответствующих специализированных фирм. С этой тенденцией связывается сокращение численности собственного парка автомобилей, а также тот факт, что растущее число компаний стало прибегать к услугам складов общего пользования, против чего они категорически возражали всего несколько лет назад.

12. Определение оптимальных уровней качества логистического обслуживания с целью повышения рентабельности является одним из элементов стратегической политики фирм. Для выявления оптимального уровня качества обслуживания определяют дополнительные доходы, достигнутые от предоставления высококачественного сервиса, и измеряют отношение прибыли, полученной от него, к затратам, связанным с поддержанием таких уровней.

Кроме того, разрабатывается ориентированная на рынок программа с указанием уровней логистического обслуживания, из которой видно, как планируется обслуживать потребителей услугами по различным классам, устанавливаемым в зависимости от их доли в объеме продажи, а также срока выполнения заказа.

Большинство фирм в западных странах признает важность обслуживания конкретного потребителя. Они установили параметры обслуживания и строго следят за тем, как удовлетворяются требования, предъявляемые к обслуживанию. Однако далеко не все фирмы проводят детальный анализ требований с целью разработки единых стандартов. Наибольшего эффекта добиваются те фирмы, логистические подразделения которых заключают внутренний контракт с каждым из производственных отделов на размер обслуживания и получают от них соответствующую плату.

13. Тщательная разработка логистических операций – важнейший принцип разработки логистической интегрированной стратегии, реализация которого способствует значительной экономии затрат.

В ходе такой разработки фундаментальные проблемы (например, стратегии предпринимательства) увязываются с «малыми» вопросами. Но сделать это возможно лишь при углублении знаний и приобретении всем руководящим составом фирмы большого опыта работы.

Помимо сформулированных методологических принципов разработки интегрированной логистической стратегии торгового предприятия, необходимо выделить принципы, связанные с особенностями стратегии как инструмента планирования, в том числе:

– принцип вариантности при разработке стратегии, обусловленный значительной неопределенностью и изменчивостью внешней среды, и состоящий в том, что наиболее высокая эффективность принимаемых стратегических решений может быть достигнута лишь при достаточно полном рассмотрении множества возможных альтернатив достижения поставленных целей;

– принцип согласованности, предполагающий, что при формировании альтернатив необходимо обеспечить непротиворечивость элементов стратегии как во времени, так и в пространстве, а при сравнении альтернатив должна быть обеспечена сопоставимость и достоверность их характеристик;

– принцип адаптивности, заключающийся в способности стратегий менять свою направленность в связи с возникновением новых обстоятельств;

– принцип оптимальности, означающий что стратегическое планирование имеет целью отыскание той альтернативы, которая может обеспечить получение максимального эффекта на определенный момент времени.

ВЫВОДЫ

Анализ функционирования предприятий, а также учет внешних и внутренних условий деятельности по-

звояет определить стратегию предприятия как совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения его устойчивого роста и развития .

Отдельные теоретические и методологические положения разработки стратегии ТП рассматриваются в теории торгового менеджмента, однако они носят концептуальный характер. Необходимость методологической и методической проработки вопросов формирования стратегии ТП потребовала адекватного подхода. Таковым является логистический подход.

Торговое предприятие является микрологистической системой. В реальной хозяйственной практике системы логистики различных предприятий по объективным причинам находятся на различных стадиях, или уровнях развития, которым соответствуют различные степени охвата логистическими операциями определенных функций. Наиболее развитыми являются системы, где утвердился интегрированный подход к логистике предприятия. Специфика торгового предприятия по сравнению с производственным заключается в том, что логистика торгового предприятия в основном представляет собой заготовительно-распределительную логистику. Это находит отражение при формировании его стратегии.

Список использованных источников

1. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ – М.: Экономика, 1991. – 217 с.
2. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. – М.: Высш. шк., 1995. – 255 с.
3. Захарченко Н.Н., Мнеева Н.В. Основы системного анализа. Уч. пособ. – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1992. – 77 с.
4. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982. – 400с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
6. Стратегическое планирование и управление / Под ред. Уткина Э.А.-М.: Изд-во ЭКМОС, 1998. – 440 с.
7. Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория, практика. – СПб.: «ИНВЕСТ-НП», 1996. – 232 с.