



И.В. Шуртухина

**Кандидат экономических наук, доцент (ВАК), доцент
кафедры государственного и муниципального управления
и менеджмента организации Ивановского филиала
ЧОУ ВО «Институт управления»**

К вопросу выбора концепции снабженческой стратегии организации в кризисной ситуации

В статье анализируется деятельность организаций на рынке ресурсов, показывается формирование логистической модели управления снабженческой стратегией организации в кризисной ситуации.

Ключевые слова: стратегия, ресурсы, менеджмент, логистика, конкурентоспособность.

Деятельность организации на рынке ресурсов обуславливается ее основной целью — миссией, определяющей ее деловую активность, поведение на рынке и ведущей к ее финансовому благополучию и стабильности.

Жесткая конкуренция на рынке, появление новых, более дешевых и достаточно эффективных материалов заставляют пересмотреть существующие принципы снабженческой деятельности любой организации [1].

Многие устоявшиеся понятия и принципы работы, которые были вполне приемлемыми и устраивали руководство предприятия, начинают заметно тормозить динамику развития бизнеса и требуют детального анализа и пересмотра в целях их совершенствования. Для сохранения своих рыночных позиций руководству организации необходимо предпринимать определенные усилия в направлении повышения уровня технологичности и эффективности бизнес-процессов [2, 3].

Появляется настоятельная необходимость изыскания дополнительных возможностей дальнейшего снижения уровня затрат и себестоимости продукции, повышения уровня качества обслуживания потребителей, реорганизации и реструктуризации компании в целях повышения эффективности бизнеса. Речь

идет о перестройке бизнеса на основе логистического подхода [2, 4].

Для руководителей большинства российских компаний логистические методы управления достаточно хорошо известны. В то же время они используются лишь в отдельных случаях и на уровне интуиции. Это ставит перед руководителями предприятий актуальную задачу разработки фундаментальной научной и методологической основы эффективного использования логистической концепции в бизнесе.

Концептуальный подход к развитию систем логистики получил название «комплексный», или «подход на основе всего предприятия» [4, 6]. В рамках этого подхода функции логистики рассматриваются как важнейшая подсистема общефирменной системы. Это означает, что логистические системы должны создаваться и управляться, исходя из общей цели — достижения максимальной эффективности работы всей компании. Поэтому внимание необходимо фокусировать на межфункциональных компромиссах компании, включая собственно производственные и другие нелогистические ее подразделения. Критерием такого подхода является минимизация издержек всего предприятия [2, 5].

Критерий минимума общих издержек снабжения и производства требует нахождения определенных компромиссов

между интересами всех структурных подразделений предприятия в целях достижения наилучшего соотношения между издержками и полученными результатами. Однако интересы различных отделов, естественно, разные. Например, руководители отдела материально-технического снабжения заинтересованы в увеличении запасов, так как только при этом условии можно обеспечить ритмичность, надежность и регулярность поставок сырья и материалов основному производству предприятия. Со своей стороны, отдел производства, стремясь избежать возможных срывов поставок, также выступает за высокий уровень запасов, но при такой политике одновременно снижается другой показатель – эффективность использования оборотных средств предприятия. Поэтому финансовые и контролирующие подразделения стремятся к сокращению объема запасов [7, 8].

Специалисты в области логистики как менеджеры по управлению материальными потоками занимают компромиссную позицию и пытаются найти и удержать оптимальный баланс затрат, запасов и качества обслуживания. Большая работа проводится ими по координации различных функций. Например, своевременная отгрузка, к которой стремятся многие компании, требует координации действий в сфере производственной и маркетинговой логистики. Поскольку одна и та же задача может быть выполнена различными путями при неодинаковых затратах и уровнях эффективности, то более точная и обоснованная оценка взаимосвязей и расходов средствами логистики может оказать решающее воздействие на прибыльность компаний.

В более сложных логистических моделях для разрешения противоречий учитываются и другие требования. При этом исходят из особенностей выпускаемой продукции, типа предприятия, стратегии и тактики организации [2, 8]. В свою очередь, в стратегических и тактических планах должно быть обосновано, какую территорию и, соответственно, какой сектор рынка можно охватить поставками при различной комбинации складирования и способов перевозки в установленное время.

При складской форме поставок затраты падают до определенного момента в

связи с увеличением времени поставок, а затем с удлинением цикла поставок затраты практически не меняются. Транзитная форма поставок характеризуется более тесной связью затрат с возможным временем поставок, причем до определенного момента более эффективной оказывается складская форма, а при несрочных или ритмичных поставках — транзитная форма [6, 9].

В настоящее время наметился новый подход к развитию логистики снабжения, который можно охарактеризовать в целом как логическое и естественное продолжение вышеуказанного комплексного подхода. Его специфика — в выходе логистической системы за пределы экономической среды и учете социальных, экологических и политических аспектов; критерий — максимальное соотношение выгод и затрат. Новый подход получил название концепции «общей ответственности» [7, 8]. Предполагается, что общественное значение проблем профессионального обучения, защиты окружающей среды и прав потребителей будет возрастать. В этих условиях продолжится расширение сферы компромиссов, и, что особенно важно, она будет включать в себя балансирование целей получения прибыли и решения социальных задач.

В связи с интеграцией логистических функций и развитием идеи функциональных компромиссов многие компании в своей логистической деятельности приняли на вооружение концепцию «полных издержек распределения» [2, 6]. В их состав включили расходы по обеспечению производства материальными ресурсами, объяснив это тем, что решения, относящиеся к уровню обслуживания, существенно влияют на размер товарно-материальных запасов, которые необходимо включить в систему логистики. Произошел отказ от изолированного рассмотрения мероприятий по рационализации сферы обращения и производства, и в коммерческую практику организаций стал внедряться метод суммарных издержек. Другими словами, организации стали проводить анализ общей величины затрат, получивший название «принцип одного зонтика» [8, 9].

Комплексный подход к развитию логистики изменил концепцию поведения ее издержек [1, 2]. Калькуляция расходов стала

осуществляться не по функциональному принципу, а с ориентацией на конечный результат, когда первоначально определяются объем и характер работы логистической системы, а затем затраты, связанные с ее выполнением. В этих условиях получил развитие новый подход к исчислению издержек, заключающийся в разработке *миссий*, т. е. определении целей, которые должны быть достигнуты логистической системой в рамках определенной ситуации «продукт-рынок». Миссия может быть определена с точки зрения типа обслуживаемого рынка, вида продукции и ограничений по обслуживанию и издержкам. Миссия может, например, формулироваться как достижение с минимальными расходами наибольшей доли суммарных поставок товаров потребителям в удобные для них сроки при соблюдении требуемых интервалов отправок (возможно включение и других целей компании) [4, 7].

Поскольку при реализации миссии предполагается срез функциональных сфер логистической деятельности, то достижение определенных целей связано с затратами большого числа функциональных операций, выполняемых центрами деятельности в рамках компании. Взаимодействие двух отмеченных выше принципов калькуляции издержек и прибыли в части, связанной с логистикой, привело к необходимости с четкой последовательностью разработать наиболее экономичную для компании схему товародвижения. В первую очередь определяются цели логистики и альтернативы их реализации. Затем намечаются функции, выполнение которых должно привести к достижению поставленных целей, и исчисляются связанные с ними затраты для каждого альтернативного варианта. На заключительной фазе разработки логистической схемы, исходя из критерия сравнительной эффективности таких вариантов, производится выбор наиболее приемлемого из них [2, 5, 9].

Миссии логистической деятельности предприятия могут оказывать различное влияние на издержки функциональных областей и при этом обеспечивать вполне логичную основу для калькуляции издержек компании.

Иными словами, в настоящее время функциональные логистические расходы

определяются потребностями выполняемой миссии. Сочетание функционального подхода и реализации конкретных целевых установок в сфере логистики используется также и при анализе прибыли организации.

Таким образом, калькулируя издержки по методу миссий, организация при помощи вышеуказанной матричной модели может отобрать наиболее выгодные варианты снабженческой стратегии. В случае пользования услугами нескольких конкурирующих между собой центров активности (например, поставщиков или транспортных компаний) метод миссий предоставляет возможность выбрать такой центр, который способен с минимальными для заказчика или приемлемыми для обеих сторон расходами осуществить логистические операции в рамках поставленных целей [6].

В западной практике закупочной деятельности выработан ряд «общих правил» или рекомендаций, которые не только существенно облегчают отношения с поставщиками и банковской сферой, но и упрочивают положение компании, создают условия для выживания в кризисной ситуации. Этот своеобразный кодекс характеризует этические нормы партнерства. Он может быть кратко сформулирован следующим образом: в основе успешной подготовки производства и реализации продукции (при прочих равных условиях) лежат хорошие отношения между предпринимателем, с одной стороны, и кредиторами и поставщиками, с другой. Особое внимание следует уделять отношениям с кредиторами, поскольку их доверие и готовность помочь особенно важны в кризисной ситуации [7].

Библиографический список:

1. Институциональное регулирование экономической деятельности предприятий малого бизнеса. Жура С.Е., Ежов А.Н. В сборнике: Точки роста в Евразийском экономическом союзе: бизнес, инвестиции, инновации. Сборник материалов международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Научный редактор: А.Н. Ежов. 2015.

2. Логистика в системе менеджмента организации (монография). Шуртухина И.В. Издательство: ИГЭУ – Иваново, 2010.
3. Организация внешнеэкономической деятельности предприятия. Ежов А.Н., Бондарев И.М., Ежова Л.А. Москва-Архангельск, 2001.
4. Основные модели саморегулирования предпринимательской и профессиональной деятельности в зарубежной практике. Ежов А.Н., Самойлов С.А. // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2008. № 550. С. 82-101.
5. Производственный менеджмент: Учебное пособие. Шуртухина И.В. Издательство: ИГЭУ – Иваново, 2009.
6. Рыночные реформы хозяйствования. Ежов А.Н. Спб., 2002.
7. Стратегия инновационного развития России до 2020 года — шаг в будущее. Ежов А.Н. // Россия и мир: в поисках инновационной стратегии. Сборник материалов международной научно-практической конференции в 2-х частях. 2012. С. 10-12.
8. Управление рыночными механизмами в инвестиционном процессе. Ежов А.Н. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Спб., 2002.
9. Экономика предприятия: Учебное пособие. Шуртухина И.В. Издательство: ИГЭУ – Иваново, 2014.

©Шуртухина И.В., 2016