

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

КОММЕРЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

Учебное пособие

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора Л.А. Сосуновой

Самара
Издательство
Самарского государственного экономического университета
2019

УДК 658:339.3(075.8)
ББК У9(2)42я7
К63

Рецензенты: кафедра менеджмента и логистики на транспорте Самарского государственного университета путей сообщения (зав. кафедрой доктор экономических наук, профессор *В.А. Хайтбаев*); доктор экономических наук, профессор *Л.И. Фишман*

Издается по решению редакционно-издательского совета университета

Авторы: А.Н. Агафонова (п. 1.4), О.А. Динукова (п. 3.4), В.Н. Калышенко (п. 1.1), Н.П. Карпова (введение, п. 2.1, 3.2, 3.3, заключение), Л.К. Кириллова (п. 1.2), Г.А. Коржова (п. 2.2), Л.Х. Мухаметзянова (гл. 4), С.В. Носков (п. 5.2), А.Р. Рахматулина (п. 3.6), А.Н. Сивакс (п. 3.7, 3.8), Л.А. Сосунова (п. 5.3), И.А. Тойменцева (п. 3.5), Р.В. Федоренко (п. 3.1), Е.В. Швецова (п. 5.1), О.В. Юдакова (п. 1.5), И.В. Яхнеева (п. 1.3)

К63 **Коммерческий механизм систем товародвижения** [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. Л.А. Сосуновой. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. - 1 электрон. опт. диск. - Систем. требования: процессор Intel с тактовой частотой 1,3 ГГц и выше; 256 Мб ОЗУ и более; MS Windows XP/Vista/7/10; Adobe Reader; разрешение экрана 1024×768; привод CD-ROM. - Загл. с титул. экрана. - № государственной регистрации: 0322000583.
ISBN 978-5-94622-991-3

В учебном пособии рассмотрены сущность маркетинга и его роль в различных сферах экономической деятельности, определена роль рекламы в продвижении продукции, раскрыты основы управления потоковыми процессами в логистических системах, выявлены особенности принятия управленческих решений в логистике, выделены показатели оценки эффективности логистических процессов.

Предназначено для студентов направления 38.04.02 "Менеджмент" программ "Логистика", "Маркетинг", "Реклама и связь с общественностью", направления 38.04.03 "Менеджмент" программ "Логистика и управление цепями поставок", "Стратегический маркетинг".

УДК 658:339.3(075.8)
ББК У9(2)42я7

ISBN 978-5-94622-991-3

© ФГБОУ ВО "Самарский государственный экономический университет", 2019

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Маркетинг и его роль в различных сферах экономической деятельности	6
1.1. Теоретические основы маркетинга	6
1.2. Понятие и специфика промышленного маркетинга	20
1.3. Инструменты интернет-маркетинга	32
1.4. Основные особенности и инструменты маркетинга в сфере услуг	46
1.5. Маркетинговые исследования как основа принятия управленческих решений	55
Глава 2. Рекламный бизнес	66
2.1. Реклама в современном обществе	66
2.2. Роль рекламы в продвижении продукции	75
Глава 3. Отраслевая логистика	87
3.1. Управление материальными ресурсами	87
3.2. Теоретические основы логистики	106
3.3. Логистика снабжения	124
3.4. Управление запасами в цепях поставок	151
3.5. Сбытовая логистика	167
3.6. Понятие, экономическое содержание и роль услуг в логистических системах	182
3.7. Сущность и особенности аутсорсинга	212
3.8. Понятие краудсорсинга и классификация его видов в современной экономике	245
Глава 4. Теоретические основы принятия управленческих решений в логистике	258
4.1. Развитие теории управления сложными социально-экономическими системами	258
4.2. Многомерная классификация логистических решений	269
4.3. Детерминанты развития логистики и управления цепями поставок	280
Глава 5. Оценка эффективности логистических процессов	296
5.1. Экономико-математические методы и модели в логистике	296
5.2. Методы определения экономической эффективности	309
5.3. Логистические индикаторы в потоковых процессах	328
Заключение	353
Библиографический список	354

Введение

Процесс доведения товаров от предприятий-изготовителей через предприятия оптовой и розничной торговли до потребителей называется товародвижением и включает в себя не только физическое перемещение товаров из мест производства в места потребления, но и операции, связанные с хранением, сортировкой и подготовкой к продаже продукции на предприятиях торговли. С этой целью должны определяться наиболее благоприятные потоки и направления движения товаров, более экономичные виды транспорта для перевозки продукции из мест ее производства в места потребления, а также должна создаваться соответствующая сеть складов и баз. От того, насколько рационально организован процесс товародвижения, в значительной степени зависят уровень торгового обслуживания населения и время оборота товарно-материальных ценностей.

Поэтому товародвижение предполагает создание технологической цепи, способной своевременно и бесперебойно доводить товары от места их производства до потребителей в необходимом количестве, широком ассортименте, при высоком качестве, минимальных затратах труда, материальных средств и времени. Возникший спрос в процессе товародвижения отслеживает и определяет маркетинг, т.е. он отвечает на вопросы, какой товар нужен, где, когда, в каком количестве и какого качества. Логистика же обеспечивает физическое продвижение востребованной товарной массы к потребителю.

В написании данного учебного пособия принимал участие профессорско-преподавательский состав кафедры маркетинга, логистики и рекламы ФГБОУ ВО "Самарский государственный экономический университет".

Учебное пособие состоит из пяти глав. В первой главе "Маркетинг и его роль в различных сферах экономической деятельности" отражены теоретические основы маркетинга, сущность и специфика промышленного маркетинга, инструменты интернет-маркетинга, а также перечислены основные особенности маркетинга в сфере услуг, изучен механизм проведения маркетинговых исследований.

Во второй главе "Рекламный бизнес" обосновывается роль рекламы в современном обществе и в продвижении продукции по каналам товародвижения.

В третьей главе "Отраслевая логистика" раскрываются сущность управления материальными ресурсами, теоретические основы логистики, логистики снабжения и управления запасами в цепях поставок, сбытовой логистики, а также рассматриваются сущность, экономическое содержание и роль услуг в логистических системах, особенности аутсорсинга и краудсорсинга.

В четвертой главе "Теоретические основы принятия управленческих решений в логистике" развиваются теории управления сложными социально-экономическими системами, рассматриваются многомерная классификация логистических решений, детерминанты развития логистики и управления товародвижением.

В пятой главе "Оценка эффективности логистических процессов" описаны экономико-математические методы и модели, применяемые в логистике, методы определения экономической эффективности деятельности предприятий, а также логистические индикаторы в потоковых процессах.

Глава 1. МАРКЕТИНГ И ЕГО РОЛЬ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Теоретические основы маркетинга

Итак, что же такое маркетинг? Что обычно принято понимать под этим термином и как к нему следует относиться? Стоит ли допускать его в русский язык или, может быть, разумнее не обращать на него внимание, найти ему соответствующий аналог и не засорять родной язык иностранными словами?

В создании термина "маркетинг" участвовали, скорее всего, два английских слова: market (рынок) и getting (овладение). В зарубежной и отечественной литературе, как в учебной, так и в научной, чаще ссылаются только на одно из указанных слов, а именно на market, не обращая внимание на его окончание -ing. Но если исходить из этимологии двух английских слов, то под маркетингом следует понимать такую концепцию управления предприятием (как производственным, так и коммерческим), которая ориентирована на овладение рынком. И это совершенно верно и точно, ибо овладение рынком, привлечение его внимания - вот основной, изначальный смысл существования предприятий в условиях рыночной экономики, и именно в этом должно заключаться самое главное предназначение маркетинга. А что же в данном случае следует понимать под рынком? Рынок, как можно утверждать, - категория многогранная, поэтому однозначного ее определения нет. Рынок - это динамичная категория, имеющая два полюса. На одном из них находится конкретный товар, а на другом - покупатели этого товара. Динамичность данной категории обуславливается наличием совпадений между потребительскими свойствами товара, его функциональными характеристиками, с одной стороны, и ожиданиями покупателей - с другой. Есть совпадения - есть продажи на рынке, движение, динамика. Нет совпадений - нет движения, нет и рынка.

В процессе общественного воспроизводства целостность экономики обеспечивается системой хозяйственных связей между его структурными подразделениями, с помощью которых осуществляется движение

продуктов труда от производителя к потребителю. В результате происходит обмен между производителями, с одной стороны, и потребителями - с другой. Такие обменные процессы обусловлены общественным разделением труда, которое разъединяет производителей, разобщает их по видам трудовой деятельности, а вместе с тем порождает между ними устойчивые функциональные взаимосвязи. Разделение труда перерастает в экономическую обособленность, в независимость хозяйствования каждого производителя, образует экономическую основу его деятельности. Взаимосвязи же модифицируются в обменные процессы, в эквивалентную куплю-продажу товаров. Обменные процессы в условиях товарно-денежных отношений принимают форму рыночных отношений.

Современная рыночная экономика - это динамично и противоречиво развивающаяся система национального хозяйства, где ведущая роль принадлежит рынку. Виды экономики разнообразны: от закрытой (closed economy) до смешанной, социально ориентированной, открытой (open economy) с ее свободой выбора форм и методов предпринимательской деятельности. Идеи абсолютной рыночной свободы и открытости экономики носят чисто академический характер так же, как и модели рынка совершенной и несовершенной конкуренции, олигополии и монополии. Из "Википедии" следует, что рыночная экономика - это система, организованная на основе рыночной саморегуляции, при которой координация действий участников осуществляется исключительно государством, именно законодательной и судебной властью непосредственно, а исполнительной лишь опосредованно, путем введения различных налогов, сборов, льгот и т.п. Это экономика, в которой только решения самих потребителей, поставщиков товаров и услуг определяют структуру их распределения.

С позиции истории бизнеса, рыночная экономика - это экономическая система, направляемая и регулируемая механизмом стихийных рыночных трансакций в адекватной институциональной среде при господстве соответствующих институтов.

Рыночная экономика - экономика, основанная на принципах:

- предпринимательства;
- многообразия форм собственности на средства производства;
- рыночного ценообразования;
- договорных отношений между хозяйствующими субъектами - людьми, предприятиями и т.д.;
- ограниченного вмешательства государства в хозяйственную деятельность.

В теории рынка важное значение имеет установление границ действия рыночных отношений. При рассмотрении данного вопроса определяющим условием является возникновение издержек в сфере обмена. Потери, связанные с реализацией и приобретением товаров в рыночных условиях, К. Маркс называл чистыми издержками. В западной экономической литературе издержки в сфере обмена получили название "транзакционные издержки" (термин ввел американский экономист Р. Коуз).

Задолго до введения транзакционных издержек представители теории предельной полезности, ссылаясь на недостаточное внимание, которое уделялось конкуренции и процессам рыночного ценообразования, переместили процесс исследования в сферу обращения.

В современной экономике используется понятие бухгалтерских издержек производства, которые, кроме прямых издержек, включают в себя торговые и административные расходы. Теоретическое обоснование издержек в сфере обращения фактически сводится к решению проблемы соотношения законов производства и законов распределения: существуют ли они автономно или первые зависят от вторых. Если мы считаем, что процесс производства не зависит от процесса распределения, то транзакционные издержки должны быть равны нулю. Однако в реальной действительности транзакционные издержки никогда не бывают нулевыми. Следовательно, распределение оказывает на процесс производства непосредственное влияние, которое осуществляется через рыночный механизм. При выявлении границ рынка после любого предположения должен следовать точный расчет.

Развитие рыночных отношений и обеспечение выгод в процессе обмена достигается рациональностью предпринимательской деятельности, которая возникает в результате специализации, основанной на разделении труда. За счет этого происходит увеличение объемов производства и масштабов обмена. При этом возникает противоречивый процесс. С одной стороны, в целом издержки снижаются за счет специализации, с другой - за счет расширения территориальных границ рыночных отношений транзакционные издержки возрастают. В результате в силу роста транзакционных издержек выгоды от разделения труда могут быть сведены к нулю. Но если вы работаете на рынке (производите или привозите товары для того, чтобы продавать), вам необходимо знать границы своего рынка. Отсюда следует, что границы рыночных отношений, в рамках которых выгоды от разделения труда сравниваются с транзакционными издержками, выступают в качестве границ между субъектами рыночных отношений.

Функционирование рыночной экономики предполагает наличие определенных ее элементов, которые в совокупности составляют рыночную систему хозяйства.

К числу важнейших элементов рыночной экономики относятся следующие.

Во-первых, это производители и потребители: одни члены общества производят товар, а другие потребляют его. Потребление подразделяется на личное и производительное. При личном потреблении товары выбывают из сферы производства и используются для удовлетворения личных нужд населения. Производительное потребление выступает в виде фазы процесса производства, когда товар используется для дальнейшей переработки другими производителями. В этом случае взаимодействие между производителями и потребителями строится на основе специализации и проявляется в форме рыночных сделок.

Во-вторых, обладающие экономической обособленностью субъекты хозяйствования. Экономическая обособленность является необходимым условием возникновения рыночных отношений. В условиях государственной собственности экономическая обособленность устанавливается путем бюджетного ограничения (т.е. воспроизводство субъекта осуществляется за счет собственных средств). Главное заключается в том, чтобы субъекты были наделены правом полного распоряжения готовой продукцией; при этом совсем не обязательно, чтобы хозяйствующие субъекты наделялись правом частной собственности на средства производства. Например, при сдаче предприятия в аренду государство сохраняет за собой право собственности, а арендатор - право распоряжения имуществом.

В-третьих, цены, выступающие предметом особого исследования. Здесь мы сделаем лишь два замечания. Цены складываются в результате спроса и предложения, соотношение которых колеблется в зависимости от действующих рыночных цен. Цены определяют сферу действия рыночных отношений на данный товар, производимый в данном географическом районе. Границы этой сферы определяются трансакционными издержками, т.е. связанными с обменом издержками обращения.

В-четвертых, центральные звенья рыночной экономики - спрос и предложение. Спрос выступает на рынке в виде потребности в товарах. Спрос и предложение как важнейшие элементы рыночного механизма обеспечивают постоянную связь между производителями и потребителями материальных благ.

В-пятых, конкуренция как элемент рыночного механизма, обеспечивающий максимизацию прибыли и расширение масштабов производства. Конкуренция выступает в качестве формы взаимодействия рыночных субъектов и механизма регулирования пропорций общественного воспроизводства. А. Смит назвал конкуренцию "невидимой рукой" рынка, благодаря которой эгоистические побуждения отдельных индивидов в виде

собственной экономической выгоды обращаются на благо всего общества, служат поступательному движению экономики. Кроме того, неотъемлемым элементом рыночной экономики является рыночная инфраструктура. Рынок требует создания и функционирования товарных бирж, оптовой и розничной торговли.

Условия становления рыночных отношений классифицируются следующим образом.

1. Институциональные условия:

- многообразие форм собственности;
- создание рыночной инфраструктуры;
- развитие конкуренции;
- создание механизма свободного ценообразования.

2. Организационно-правовые условия:

• демократизация производства при сохранении государственных регуляторов;

- формы законодательного регулирования.

3. Социальные условия:

• обеспечение социальных гарантий;

• предоставление всем равных возможностей в "зарабатывании средств";

- социальная поддержка нетрудоспособных.

При установлении сущности рыночных отношений надо иметь в виду, что в экономической литературе встречаются различные определения рынка.

Одни теоретики утверждают: "Рынок - это институт, или механизм, сводящий вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) отдельных товаров и услуг"¹.

Другие исследователи пишут: "Рынок - это: 1) место встречи спроса и предложения, где выявляется степень соответствия характеристик произведенного продукта общественной потребности в нем, осуществляется сравнение конкурентоспособности данного товара с конкурентоспособностью товара-конкурента; 2) сфера обмена товарами, услугами и другой собственностью; 3) группа потребителей; 4) все покупатели данного товара; 5) организованное место торговли; 6) источник получения товаров и услуг; 7) физически или виртуально представленная совокупность

¹ Макконнелл К.Р., Брю С.Л., Кэмпбелл Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика : пер с англ. В 2 т. 11-е изд. Москва : Республика, 1993. Т. 1. С. 61.

существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов или услуг; 8) биржа"¹.

В современной неоклассической экономической литературе наиболее часто используется определение рынка, данное французским экономистом А. Курно (1801-1877) и английским экономистом А. Маршаллом (1842-1924). "Рынок - это не какая-либо конкретная рыночная площадь, на которой продаются и покупаются предметы, а в целом всякий район, где сделки покупателей и продавцов друг с другом столь свободны, что цены на одни и те же товары имеют тенденцию легко и быстро выравниваться", - считает Маршалл². В данной формулировке в качестве критерия образования рынка выступает свобода обмена и установления цен.

Английский экономист У. Джевонс (1835-1882) в качестве основного критерия образования рынка выдвинул "тесноту" взаимосвязей между продавцами и покупателями. Он считает, что рынок представляет собой всякую группу людей, вступающих в тесные деловые отношения и заключающих крупные сделки по поводу любого товара.

Основной недостаток приведенных определений состоит в том, что содержание рынка сводится к сфере обмена.

При выявлении сущности рыночных отношений необходимо исходить из того, что само понятие "рынок" имеет двойственное значение.

Во-первых, в собственном смысле рынок означает market - сбыт, который осуществляется в сфере обмена, обращения.

Во-вторых, рынок как экономическая категория является более широким понятием, чем обращение.

Рынок - это система экономических отношений между людьми, охватывающая процессы производства, распределения, обмена и потребления, выступающая в качестве сложного механизма функционирования народного хозяйства, основанного на использовании разнообразных форм собственности, товарно-денежных отношений и финансово-кредитной системы.

Кроме обращения как такового, рыночные отношения охватывают: во-первых, отношения, связанные с арендой предприятий и других объектов сферы народного хозяйства; во-вторых, процесс создания смешанных предприятий с зарубежными фирмами; в-третьих, процесс найма и использования рабочей силы, который осуществляется через биржу труда; в-четвертых, кредитные отношения (выдача кредитов под определенный

¹ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг : учеб. для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего поколения. Санкт-Петербург : Питер, 2012. С. 546.

² Маршалл А. Принципы политической экономии. Москва, 1984. Т. 2. С. 6.

процент); в-пятых, процесс создания и функционирования рыночных структур управления, к числу которых относятся товарные, фондовые, валютные биржи и другие структурные подразделения рыночной экономики (каждому процессу будет приемлемо свое определение рынка).

Сущность рынка наиболее полно проявляется в его **функциях**. К числу важнейших относится *функция саморегулирования* товарного производства, проявляющаяся в том, что при росте спроса на товар производители расширяют масштабы его выпуска и повышают цены; при насыщении рынка товарами спрос снижается и цены понижаются, в результате чего производство начинает сокращаться.

Стимулирующая функция рынка означает, что при снижении цен производители сокращают производство, одновременно они ищут возможности снижения издержек путем внедрения новой техники, технологий, совершенствования организации труда.

Функция установления общественной значимости произведенного продукта и затрат труда действует в условиях: бездефицитного производства (когда покупатель имеет выбор); отсутствия монопольного положения в производстве; наличия нескольких производителей и состязательности между ними.

С помощью *регулирующей функции* рынка устанавливаются основные пропорции в народном хозяйстве, т.е. обеспечивается определенная пропорциональность в производстве и обмене между регионами и сферами народного хозяйства.

Основу механизма функционирования рыночной экономики составляют три главных принципа: а) принцип маржинального (предельного) анализа; б) принцип издержек альтернативного выбора; в) принцип экономической рациональности.

На основе принципа маржинального анализа строится поведение рыночных субъектов, на которых решающее влияние оказывают не средние, а предельные величины. В результате насыщенности рынка товарами, изменения рыночных цен переход рыночной экономики из одного состояния в другое осуществляется относительно плавно. Это обусловлено тем, что появление нового, предельного субъекта не оказывает существенного влияния на рыночную экономику (на предложение или спрос). Маржинальный подход обеспечивает непрерывность функционирования рыночного пространства; исключает возможности возникновения резких колебаний со стороны спроса и предложения.

При осуществлении принципа издержек альтернативного выбора последние выступают в виде суммы прямых издержек и неполученных выгод, связанных с отказом от других способов использования ресурсов и

деятельности предпринимателей. Построение рыночной экономики основывается на том, что из всего перечня упущенных возможностей выбирается наихудший с гарантированным доходом, хотя он будет и наименьшим. Отсюда следует, что выбранный таким образом вариант не является худшим из возможных, не обеспечивающим доход предпринимателю. Принцип издержек альтернативного выбора заставляет производителей искать более эффективное применение имеющимся ресурсам.

Принцип экономической рациональности основывается на сопоставлении выгод и издержек. Рациональный выбор осуществляется из имеющихся вариантов, предельным из которых является тот, который обеспечивает гарантированный доход в виде минимально допустимой величины прибыли. В этих условиях фирмы стремятся к максимизации прибыли, а потребители - к максимальному улучшению благосостояния при ограниченном использовании своих капиталов.

Построение рыночной экономики на указанных принципах позволяет достигнуть равновесного состояния, основывающегося на использовании двух противоположных сил: с одной стороны, спроса и предложения, с другой - рыночных цен. И здесь мы подошли к определению маркетинга, его места и роли в рыночной экономике.

Причинами возникновения маркетинга стали развитие и усложнение производства, насыщение рынка товарами и появление проблем со сбытом. Существовали и предпосылки возникновения маркетинга: это достаточно высокий уровень развития экономической науки благодаря основоположникам таких теорий, как теория рынка, теория рыночного равновесия, теория предельной полезности и др. В университетах США начиная с 1902 г. читают курс о рынке, называемый "Маркетинг".

Д. Эванс, Б. Берман в работе "Маркетинг" утверждают: "В классическом понимании маркетинг определяется как предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг к потребителю или пользователю, или социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации". И это не единственная дефиниция маркетинга. По данным Американской ассоциации маркетинга, сейчас имеется более 2000 его определений. Практически все они увязываются с любой деятельностью в сфере рынка, однако фундаментом маркетинга признается наличие существующих и потенциальных покупателей товара, исходя из чего формируются принципы, функции и инструменты маркетинга. В 1985 г. Ассоциацией было признано широкое толкование данной категории: "Маркетинг представляет собой процесс планирования и осуществления замысла, ценообразования, продвижения и

реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций". Обычно роль маркетинга оценивается с позиций потребителя, производителя и общества.

С точки зрения потребителя, маркетинг содействует повышению качества жизни, позволяет потребителю стать более информированным и избирательным.

С точки зрения производителя, маркетинг повышает устойчивость предприятия в условиях неопределенности экономических и политических факторов и является стратегическим фактором успеха предприятия, обеспечивая его долговременное существование.

С точки зрения общества, маркетинг позволяет сделать любой труд производительным, связывая производителя и потребителя, помогая им найти и понять друг друга.

Принципами маркетинга являются:

- знание рынка, всестороннее изучение потребителей, их вкусов и желаний;
- приспособление к рынку, выпуск товаров, соответствующих спросу ("производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете производить");
- воздействие на рынок, формирование спроса, стимулирование продаж ("создавая товар, создавать потребности");
- нацеленность на достижение конечного практического (коммерческого) результата;
- направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой работы;
- предпринимательская инициатива, активность и наступательность (новые конкурентные идеи, их оперативное внедрение, эффективный сбыт новой продукции).

Главное в маркетинге - целевая ориентация и комплексность, т.е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности. Маркетинг дает максимальный эффект, если он используется как система.

Функции маркетинга - взаимоувязанный комплекс действий, которые можно объединить в четыре группы.

1) Аналитическая функция:

- исследование, анализ и оценка нужд реальных и потенциальных потребителей фирмы;
- анализ, оценка и прогнозирование состояния и развития рынков, на которых оперирует или будет оперировать фирма;

- изучение товара;
 - анализ окружающей среды маркетинга, в том числе конкурентов и т.п.
- 2) Производственная функция:
- организация производства новых товаров, разработка новых технологий;
 - организация материально-технического снабжения;
 - управление качеством и конкурентоспособностью товара.
- 3) Сбытовая функция:
- организация товародвижения;
 - организация сервиса;
 - организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
 - формирование ассортиментной политики фирмы;
 - проведение целенаправленной ценовой политики;
 - формирование связей с общественностью (Public relations).
- 4) Функция управления и контроля:
- организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;
 - информационное обеспечение маркетинга;
 - организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Маркетинг в настоящее время постоянно развивается, изменяется, маркетинговые подходы все чаще применяются в коммерческих компаниях и некоммерческих организациях в России и в мире. В связи с этим многие элементы маркетинговой теории стали уже общепризнанными, "классическими" маркетинговыми инструментами: сегментирование потребителей и позиционирование товара, SWOT-анализ и т.п.

Маркетинговый инструментарий - это некая социально-экономическая технология, система действий, направленных на понимание и оказание влияния на поведение покупателя и продавца. Инструменты маркетинга представляют собой те средства предприятия, которыми оно пользуется, чтобы оказать влияние на рынок.

Самые используемые и известные маркетинговые инструменты объединены концепцией marketing-mix, часто именуемой кратко как "4P".

Термин "маркетинг-микс" был впервые представлен в 1953 г. Нилом Борденом в президентском обращении к Американской маркетинговой ассоциации. Предполагалось, что разнообразное сочетание элементов может приводить к различным результатам деятельности на рынке. В 1960 г. Пол Маккарти предложил классификацию, названную "4P" и

объединяющую четыре элемента: product, place, price, promotion. Таким образом, эта концепция, по Маккарти, определялась набором основных маркетинговых инструментов, включаемых в программу маркетинга: товарная политика (product), сбытовая политика (place), ценовая политика (price), коммуникационная политика, или политика продвижения (promotion).

Указанные инструменты были выделены из многих других прежде всего потому, что их использование оказывало непосредственное влияние на спрос, могло стимулировать потребителей к совершению покупок. Проведение маркетинговых исследований, анализ сильных и слабых сторон фирмы, сегментирование рынка и другие инструменты маркетинга, разумеется, также помогают маркетологу в его стремлении повысить спрос на товары и услуги фирмы, но оказывают лишь косвенное влияние: например, спрос не возрастет только потому, что фирма провела маркетинговое исследование или сегментирование потребителей. Результаты удачного маркетингового исследования могут быть использованы для изменения одного или нескольких элементов комплекса маркетинга, чтобы только таким образом повлиять на потребительский спрос. (Необходимо заметить, что не всегда целью ставится именно повышение спроса: элементы маркетинга-микс могут комбинироваться и для снижения спроса. Ф. Котлер назвал этот процесс "демаркетингом".)

Другим полезным свойством элементов, входящих в комплекс маркетинга, является их управляемость: маркетолог может управлять каждым элементом с целью требуемого воздействия на спрос, выбирать наиболее перспективные комбинации элементов. Кроме того, порядок следования элементов комплекса маркетинга четко показывает последовательность реализации основных маркетинговых функций.

Невозможно вообще ставить вопрос о какой-либо программе маркетинга, если маркетолог не имеет в своем распоряжении товара, который может быть предложен рынку (потребителю). Причем это предложение должно представлять для потребителя определенную ценность. Данную ситуацию полностью определяет известный афоризм маркетологов, общий смысл которого заключается в высказывании: "Если у вас нет товара, значит, у вас нет ничего" (т.е. не имеет смысла говорить о маркетинге).

В том случае, если существуют, по крайней мере, две стороны, каждая из которых заинтересована в обмене с противоположной стороной, они должны иметь какие-либо средства для взаимодействия. Предлагаемый товар должен быть доставлен заинтересованному в нем потребителю, поэтому следующая функция комплекса маркетинга должна предусматривать возможности организации системы товародвижения.

Потребитель всегда оценивает товар, не только исходя из набора его потребительских свойств, но и по сумме тех издержек, которые связаны с его приобретением. Здесь речь идет об известном маркетинговом соотношении "цена/качество". Специалисты более четко определяют это соотношение как "полезность/качество": потребитель анализирует полезность предложенного ему товара и приемлемую для него цену этой полезности. Отсюда вытекает следующая составляющая комплекса маркетинга - ценовая политика.

Потенциальные участники сделки никогда не смогут узнать друг о друге в том случае, если между ними не будет существовать коммуникаций. Соответственно, последний элемент комплекса маркетинга составляет коммуникационная политика. Стороны сделки должны быть в достаточной степени проинформированы о сущности имеющихся предложений, и каждая из сторон должна, используя средства коммуникации, убедить противоположную сторону в привлекательности собственного предложения.

Таким образом, для того чтобы вообще произошел акт обмена, должны быть выполнены вышеперечисленные четыре основные функции, объединенные в маркетинг-микс. Невыполнение или ненадлежащее выполнение хотя бы одной из этих функций может привести к тому, что обмен вообще не произойдет или он не будет соответствовать ожиданиям сторон.

Конечно, определение Маккарти (или классификация "4P") не было единственной попыткой систематизации знаний в области маркетинга и классификации большого количества факторов, влияющих на спрос. Но из множества предложенных в 1960-е гг. схем только классификация Маккарти стала действительно общепринятой.

Успех комплекса маркетинга объясняется, в частности, и тем, что он объединил четыре вида маркетинговых стратегий под названиями, начинающимися с буквы "P": product, price, place, promotion. Это удобное для восприятия мнемоническое правило позволило четко выделить и классифицировать четыре группы маркетинговых функций.

Первая группа функций связана с формированием товарного предложения потребителю, начиная от идеи товара и заканчивая подробной разработкой товарного ассортимента (product line), дизайна, торговой марки и/или товарного знака (trade mark), упаковки, услуг, связанных с предпродажной подготовкой, продажей и послепродажным обслуживанием.

Вторая группа функций определяет способы доставки товара непосредственно потребителю. Здесь речь идет о выборе интенсивности распространения товара, принятии решения по выбору канала (каналов) товародвижения вплоть до использования различных форм розничных

продаж: специализированных магазинов, магазинов общего профиля, супермаркетов, гипермаркетов и т.п.

Третья группа функций включает в себя инструменты расчета цены, которая может быть установлена для оплаты предложенного товара (услуги). Существует множество подобных инструментов, связанных с методами определения цены, с изучением цен конкурентов, с адаптацией цен в зависимости от объема закупок, ассортимента, формы оплаты и т.п., с использованием дискриминационных цен, а также различных форм кредита.

Из всех групп маркетинговых функций четвертая их группа определена наименее четко. Имея комплексную природу, эта группа обычно охватывает свой комплекс мероприятий, называемый promotion-mix.

Комплекс маркетинга реализуется на нескольких принципах.

Принцип суверенитета потребителя. Основная задача реализации данного принципа - решение проблем конечных потребителей. Имеется в виду суверенитет не абстрактного усредненного потребителя, а конкретных, четко очерченных сегментов рынка. Потребности рассматриваются не в узком, а в широком смысле, в том числе за рамками традиционных, известных способов их удовлетворения, ведется учет истинных (латентных) показателей спроса потребителей. Используются те инструменты маркетинга, которые дают наибольший эффект в выявлении истинных проблем и запросов личности конечных потребителей. Доминирует отношение к клиентам как к соучастникам процесса формирования маркетинговой стратегии, как к активным участникам процесса производства и потребления услуг.

Принцип концентрации усилий. Предусматривает сосредоточение усилий и ресурсов: 1) на производстве и оказании таких услуг, которые реально необходимы потребителям в избранных сегментах рынка, удовлетворяют характеру и перспективам спроса целевой аудитории по замыслу, ассортименту, характеристикам, качеству и конкурентоспособности; 2) на реализации таких мероприятий в рамках маркетингового комплекса, которые способны разрешить конкретные проблемы клиентов организации.

Принцип сочетания адаптивности с воздействием на потребителя. Соблюдать основополагающий принцип маркетинга - не значит пассивно следовать за потребителем, за его нуждами, которые нередко носят неявный или девиантный характер.

Одной из целей маркетинга является создание своего потребителя - личности, ориентированной на ценности.

Необходимо применение методов не реактивного типа, а предугадывающего (опережающего) и активно формирующего рынок и потребительский спрос, в том числе в направлении решения социально значимых проблем.

Принцип социальной ориентации. Маркетинг должен решать не только производственно-технические и экономические проблемы, для успеха необходимо учитывать и по возможности решать проблемы перспективного развития личности потребителей услуг различного рода социальных институтов.

Принцип нацеленности на перспективу. Отражает доминирование ориентации на долгосрочную перспективу и на решающие направления развития отрасли, ее рынка.

Принцип непрерывности. Предполагает систематический сбор и обработку поступающей дополнительной информации о конъюнктуре рынка отрасли и его реакциях.

Принцип адекватности. Предусматривает согласованность стратегии и конкретных действий с реальными параметрами внешней и внутренней маркетинговой среды.

Принцип гибкости и адаптивности. Состоит в изучении и максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды, в приспособлении критериев, методов и инструментов рыночной деятельности к этим факторам, к конкретной ситуации.

Принцип комплексности. Означает согласование генерального стратегического направления деятельности организации, целей ее хозяйственной и маркетинговой деятельности, конкретных проблем, а также способов и инструментов их разрешения.

Маркетинговые стратегии, а также конкретные рыночные действия должны формироваться на основании комбинаций мероприятий, осуществляемых в рамках маркетингового комплекса, т.е. в отношении потребителей, посредников, конкурентов, персонала собственной фирмы, а также товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики.

Принцип вариантности и оптимальности. Обеспечивается разработкой не менее трех альтернативных вариантов разрешения одной и той же маркетинговой проблемы и выбором оптимального (наилучшего) варианта, обеспечивающего достижение запланированной цели с наименьшими затратами и наибольшим эффектом.

Принцип экономической обоснованности. Определяет, что окончательный выбор наиболее приемлемых вариантов управленческих решений должен осуществляться только после проведения экономического анализа, оптимизации и обоснования его преимуществ перед альтернативными вариантами.

Принцип ситуационного управления. Обеспечивает принятие решений не только в установленные сроки, но и по мере возникновения, обнаружения новых проблем, вариантов их разрешения, изменений ситуации.

Во всех рассмотренных принципах прослеживаются, как минимум, три взаимопересекающиеся вехи: философия маркетинга по отношению к потребностям потребителя; выбор и формирование стратегии; принятие конкретных решений и действий на рынке.

1.2. Понятие и специфика промышленного маркетинга

С переходом к рыночным отношениям успех в бизнесе во многом зависит от состояния маркетинга на предприятии. Маркетинговая концепция предприятия основана на всемерной ориентации на рынок с его возможностями и запросами. Для успешной деятельности на рынке предприятие должно производить то, что может продать с прибылью, а не зависеть от продажи того, что может изготовить. Исходя из этого, управление предприятием нужно осуществлять, ориентируясь на рынок, а не на продукт.

Промышленный маркетинг - это продажа товаров и услуг промышленным и институциональным клиентам. К ним относятся: компании-производители, правительственные учреждения, коммунальные предприятия, образовательные и медицинские учреждения, розничные и оптовые торговцы, а также другие организации.

По своему содержанию промышленный маркетинг осуществляет поддержку всей экономики, обеспечивая поставки товаров и услуг разнообразным клиентам, нуждающимся в таких ресурсах для выполнения своих функций. Объем финансовых операций на промышленном рынке значительно превосходит оборот потребительского рынка. Это обусловлено на промышленном рынке протяженностью и сложностью технологических операций, предшествующих производству и продаже потребительского продукта.

Общепризнанным является суждение о фундаментальных различиях маркетинга потребительских и промышленных товаров. В теории маркетинга потребитель является центральной фигурой, определяющей характер спроса на совокупность товарных предложений. В этой связи специфика потребителя делает различия между потребительским и промышленным маркетингом наиболее заметными. Отсюда возникает

необходимость определить границы промышленного маркетинга и четко обозначить профессиональные компетенции при работе с промышленными клиентами.

Можно отметить ряд специфических особенностей применения концепции маркетинга на промышленном рынке.

Во-первых, промышленный маркетинг ориентирован на получение прибыли в большей степени, чем потребительский рынок, где приоритетными целями являются повышение объемов продаж и рост доли рынка.

Во-вторых, выявление потребностей клиентов требует понимания экономических механизмов поведения клиентов, знания структуры отрасли и конкурентных стратегий.

Во-третьих, сегментация рынка в промышленном маркетинге в значительной мере определяется высокой взаимозависимостью продавца и покупателя после покупки.

В-четвертых, продукт в промышленном маркетинге редко бывает стандартным, а сопутствующие услуги более сложны и часто более важны, чем сам продукт.

В-пятых, осуществление маркетинговых функций на промышленном рынке имеет высокую зависимость от других бизнес-функций предприятия, а именно от функций производства, от НИОКР, управления запасами, инжиниринга, организации продаж.

Производители для осуществления важнейшей функции предпринимательства - представления товара на рынке - стремятся сформировать каналы сбыта (каналы распределения). Необходимость каналов сбыта обусловлена тем, что производитель не в состоянии самостоятельно согласовать спрос и предложение на рынке. Для выполнения таких функций нужны посредники. Таким образом, канал сбыта - это все организации, через которые должен пройти товар с момента его изготовления до момента его потребления. С экономической точки зрения задача посредников - трансформировать ассортимент продукции, выпускаемый производителями, в ассортимент товаров, необходимых потребителю. Отдельный производитель может позволить себе ограничить ассортимент продукции или выпускать ее в больших количествах, исходя из соображений экономической целесообразности. При этом потребитель заинтересован в выборе широкого ассортимента товаров, предложить который могут посредники, закупая у многих производителей большое количество товаров.

В зависимости от этапа переработки сырья и материалов, от степени их готовности для использования конечным потребителем положение промышленного и потребительского маркетинга в структуре канала сбыта представлено на рис. 1.1.

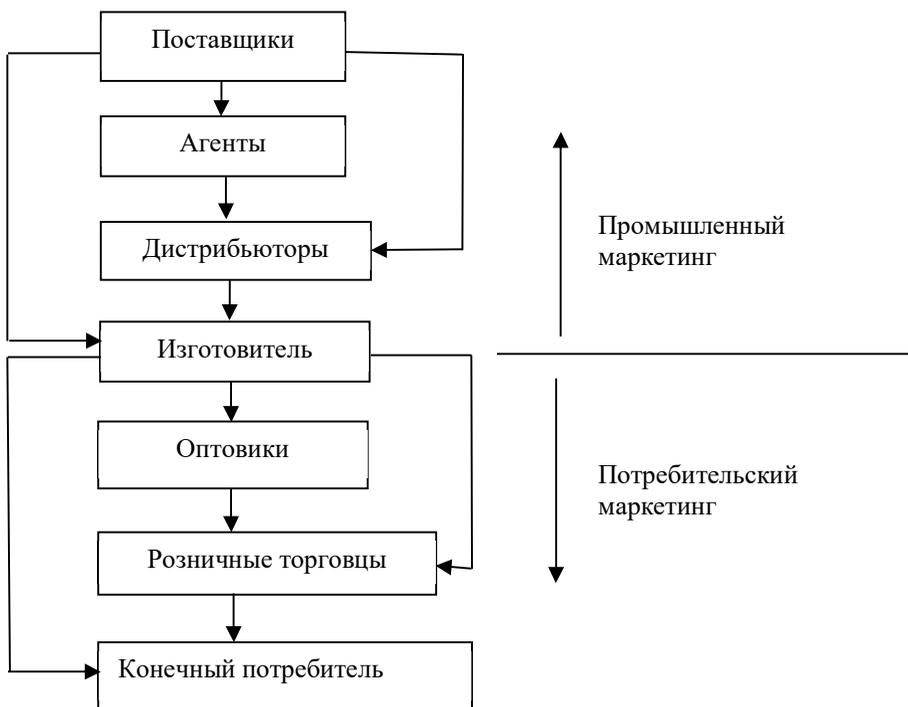


Рис. 1.1. Структура промышленного и потребительского маркетинга

Сбытовой канал, выполняющий определенный набор функций, необходимых для осуществления обмена, включает в себя шесть различных видов действий:

- транспортировку: любые действия по перемещению товаров от места их производства к месту потребления;
- "деление": любые действия по обеспечению доступности товаров в количестве и форме, соответствующих потребностям пользователей;
- хранение: любые действия по обеспечению доступности товаров в момент покупки или использования;
- сортировку: любые действия по содержанию наборов товаров, адаптированных к ситуациям потребления;
- установление контакта: любые действия, облегчающие доступ к многочисленным и удаленным группам покупателей;
- информирование: любые действия, повышающие знание потребностей рынка и условий конкурентного обмена.

Выполнение названных функций обуславливает возникновение коммерческих потоков между организациями - участниками процесса обмена (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Потоки в системе каналов распределения

Из рис. 1.2 следует, что информация о потребностях потребителей поступает к производителям через посредников. Потребителям направляется обратный поток информации о ценах, характеристиках товаров. Потребность потребителей отражается в виде потока заказов от посредников к производителям. От производителей через посредников к потребителям идет товарный поток, а поток платежей - от потребителя к производителю.

Необходимость использования посредников обусловлена рядом преимуществ, обеспечиваемых для производителя, а именно:

- сокращение числа контактов;
- экономия на масштабе;
- уменьшение функционального несоответствия;
- совершенствование ассортимента;
- улучшение обслуживания.

Сокращение числа контактов означает уменьшение количества сделок, необходимых для взаимодействия между участниками процесса обмена, если производители торгуют через оптовика. Наглядно это демонстрирует рис. 1.3. Из приведенной схемы видно, что если три изготовителя пытаются без посредника связаться с пятью потребителями, то число контактов равно 15. При использовании оптового торговца число контактов уменьшается до 8, что приводит к экономии средств и к уменьшению риска.

Экономия на масштабе обусловлена способностью посредника выполнять определенные функции в большем объеме, чем отдельный

изготовитель за счет группировки многих предложений. В результате будет получена экономия затрат на выполнение функции продажи.

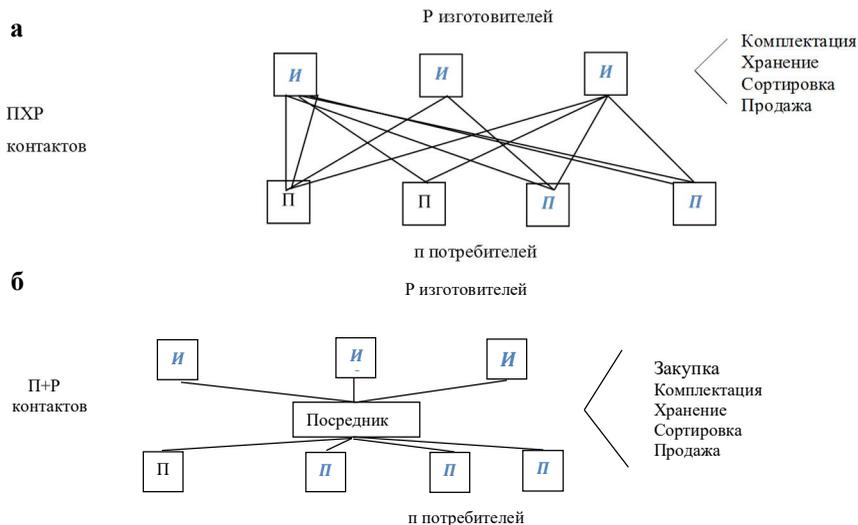


Рис. 1.3. Принцип сокращения числа контактов при централизованном обмене:

а - сбыт без посредника; б - сбыт с посредником

Уменьшение функционального несоответствия обусловлено возможностями посредников приобретать крупные партии товаров, хранить их, предлагать более мелкие партии в соответствии с запросами потребителей. Изготовителю для удовлетворения спроса на мелкие партии поставок пришлось бы выпускать товары меньшими объемами и создавать большие запасы, что влечет за собой значительные затраты.

Улучшение ассортимента означает создаваемое оптовиком предложение потребителям разнообразных товаров в небольших количествах. Роль посредников состоит в обеспечении разнообразия товаров. При этом изготовители, связанные ограничениями технической однородности в производстве, применяемым сырьем, технологическими знаниями и т.д., не способны обеспечить выпуск широкого ассортимента какого-либо изделия и тем более открыть специализированные магазины в достаточном количестве. Потому торговец, работая с несколькими изготовителями, более способен обеспечить этот ассортимент.

Улучшение обслуживания потребителей достигается оптовиком легче, поскольку он лучше знает потребности рынка и может предложить дополнительные услуги. Однако следует помнить, что названные

преимущества оптовика имеют реальную ценность лишь до тех пор, пока он выполняет свои функции лучше других.

Для распределения информации, заказов, товаров и платежей требуется сотрудничество производителей, оптовых и розничных торговцев, количество которых определяется структурой каналов сбыта.

Структура канала сбыта определяется количеством уровней канала - количеством звеньев из торговых посредников, выполняющих работу по передаче товара очередному звену в направлении конечного потребителя. Сам конечный потребитель и производитель рассматриваются также как часть канала сбыта. Протяженность канала распределения обуславливается числом промежуточных уровней.

Выбор между услугами посредников и прямыми продажами осуществляют исходя из экономических соображений. Допустим, изготовитель товаров производственного назначения имеет сведения о затратах, связанных с использованием услуг промышленных агентов и с содержанием собственного торгового аппарата:

- комиссионные промышленных агентов равны 5% от объема продаж;
- торговые представители компании при прямых продажах получают 3% комиссионных;
- постоянные расходы на содержание торгового аппарата компании и на управление им составляют 500 000 долл. в год.

Компании нужно установить объем продаж, при котором затраты на использование каждого метода будут равны. Рассчитать этот объем продаж можно, составив уравнение, где в одной части будут затраты при прямой продаже, а в другой - затраты при продаже через промышленных агентов.

Если x - объем продаж при равных затратах для обоих методов, то получим: $0,03x + 500\,000$ долл. = $0,05x$. Тогда, решив уравнение, получим, что $x = 25$ млн долл. (точка безразличия). Если продажи будут меньше 25 млн долл., то дешевле использовать промышленных агентов, если больше - то выгоднее сотрудничать с торговыми представителями компании, поскольку по мере увеличения оборота ее постоянные расходы распределяются на больший оборот и становятся менее значительными. Следовательно, прогнозируемый объем продаж компании будет основой для принятия решения об использовании посредников. В некоторых случаях, несмотря на экономическую целесообразность использования посредников, компании отдают предпочтение прямым продажам с целью контроля за маркетингом своей продукции.

Спрос на промышленные товары и услуги зависит от спроса на потребительские товары, что именуется производным характером спроса. Сырье, детали и сборочные узлы становятся частью конечного продукта, и поэтому спрос на них напрямую определяется спросом на продукт промышленного клиента. Следует считать справедливым утверждение о том,

что закупки промышленных клиентов отражают ожидания относительно будущего спроса на их товары и услуги. Таким образом, в промышленном маркетинге центральным звеном выступает взаимодействие покупающей и продающей организации.

Специалистами предложена "Модель промышленных закупок", дифференцирующая этапы принятия решений организациями-покупателями. В число этих этапов включаются выявление потребности, оценка вариантов, разрешение сомнений, реализация закупок (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Этапы процесса промышленных закупок

Этап закупок	Основные функции	
	покупателя	продавца
1. Выявление потребности	Обсуждение ситуации закупок	Выявление и усиление неудовлетворенности потенциального потребителя
2. Оценка вариантов	Накопление информации о конкурентных предложениях	Выявление существующих критериев отбора вариантов
	Формулирование критериев отбора вариантов	Оценка возможностей влияния на критерии принятия решений
	Ранжирование критериев отбора	Максимизация соответствия критериев выбора покупателя и преимуществ поставщика
3. Разрешение сомнений	Выбор дифференциаторов конкурентных предложений	
	Сопоставление критериев отбора с дифференциаторами	Выявление сомнений потребителя
	Сопоставление возможностей альтернативных вариантов	Формирование позитивного отношения к продукту
4. Реализация закупок	Обоснование покупки перед членами закупочного центра	Ожидание окончательного выбора клиента

Выявление потребности фиксирует момент, когда в организации возникает неудовлетворенность методами, системами, продуктами, поставщиками. Для продавцов промышленных товаров основной задачей становятся выявление и усиление неудовлетворенности потенциального потребителя, донесение до потребителя набора выгод, которые может обеспечить продукт данного продавца.

Оценка вариантов начинается после накопления информации о конкурентных предложениях. Основное внимание на данной стадии уделяется формулированию важнейших критериев отбора вариантов и их упорядочению по степени важности для достижения целей организации. Стратегия продаж на этапе оценки вариантов заключается в выявлении возможностей повлиять на критерии принятия решений потенциальными потребителями.

На стадии оценки вариантов потребитель выявляет отличительные особенности (дифференциаторы) конкурентных предложений. Дифференциаторы должны помочь потребителю найти четкие различия между вариантами предложений. Кроме того, дифференциаторы должны соответствовать потребностям конкретного покупателя и иметь определенную значимость для предполагаемого применения.

Третья фаза процесса промышленной закупки, именуемая "разрешение сомнений", предоставляет продавцу возможность выявить сомнения потребителя и сформировать позитивное отношение к предлагаемому продукту. Разрешить сомнения потребителя можно с помощью исследования сравнительных преимуществ конкурирующих продуктов.

На четвертой стадии "реализация закупок" происходит обоснование покупки перед другими членами закупочного центра. Наличие данного этапа обусловлено коллективной природой процесса принятия решения о покупке в организации. После того как проведен отбор альтернативных вариантов и сделан выбор в пользу наиболее предпочтительного продукта, требуется получить поддержку лиц, принимающих окончательное решение о покупке (начальник, совет директоров, владелец организации).

В организациях превалирует идеология рациональности, поэтому обоснование строится на рациональных аргументах. В этой связи потребители обосновывают свое решение жестким дифференциатором - ценой. Это наиболее приемлемый способ выражения сомнений, используемый в промышленном маркетинге.

Безусловно, на индивидуальном уровне между промышленными покупателями и покупателями - конечными потребителями существует сходство на индивидуальном уровне. Людям свойственно рациональное мышление, при котором они сначала принимают решение, а затем собирают доводы в его пользу. Рационализация порождает когнитивный диссонанс и желание уменьшить тревогу, беспокойство в связи с покупкой. В качестве способа преодоления сомнений человек выстраивает рациональную защиту от собственных подозрений в неверности принятых

решений. Снижение когнитивного диссонанса, по сути, означает социальный процесс, в котором другой человек или организация помогает обеспокоенному человеку провести внутренний процесс рационализации.

Различия индивидуальных и промышленных покупателей находят выражение в последствиях неудачной покупки. Индивидуальный покупатель рискует собственными деньгами, а промышленный покупатель рискует собственным статусом, положением в организации и карьерным ростом. Это усиливает стремление промышленного покупателя к рационализации принимаемых им решений о покупке.

Таким образом, процесс промышленной покупки существенно отличается от покупки, совершаемой конечным потребителем. Эти отличия определяют границы, в пределах которых промышленный маркетолог осуществляет свою деятельность. Главной характеристикой этой деятельности является учет потребностей промышленных клиентов в рамках сложившейся хозяйственной ситуации.

Для разработки конкретной концепции маркетинга руководству предприятия следует принять различные стратегические решения и определить основы политики сбыта предприятия. С этой целью необходимо установить предполагаемый рынок сбыта, место фирмы на этом рынке, требуемую маркетинговую стратегию для достижения поставленных целей.

Концепция маркетинга предопределяет решения об инструментах сбытовой политики. Следует заметить, что концепция маркетинга ни в коей мере не приводит к уменьшению значения функций сбыта. Напротив, положение и роль сбытового аппарата фирмы значительно повышаются, а сбыт осуществляется в тесной увязке с исследованиями рынка, планированием ассортимента продукции, коммуникационной поддержкой продаж.

Работники отдела сбыта благодаря взаимодействию с маркетинговой службой получают доступ к информации о своих клиентах, что значительно облегчает эффективность коммерческих операций. Наивысших результатов способно достичь предприятие, умело координирующее деятельность службы маркетинга с другими подразделениями фирмы.

Важнейшую задачу каждого агента по сбыту составляют продвижение на рынок произведенного фирмой товара (услуги), оказание клиентам консультационных услуг и формирование образа предприятия - надежного поставщика. Это общие требования к любой торговой деятельности. Однако наилучшим образом выполнить сбытовые задачи способен торговец (агент), специализирующийся на каком-либо виде деятельности. В этой связи рассмотрим задачи различных специалистов по сбыту и предъявляемые к ним требования.

Агент по сбыту продукции производственно-технического назначения должен обладать знаниями о потребностях важнейших отраслей производства и быть готовым к осуществлению сбытовой деятельностью экстенсивного типа.

Агент - технический консультант заключает сделки с небольшим числом покупателей продукции отраслей промышленности, сопровождая продажи консультациями по вопросам технических характеристик, особенностей использования товара. Такому специалисту нужны технические знания в узких областях производственной деятельности для осуществления интенсивного типа сбытовой деятельности.

Агент - инженер по сбыту занимается реализацией предлагаемых компанией систем оборудования, их элементов и технологий. Он должен знать проблемы покупателей, решить которые может предлагаемое оборудование.

Агент - дизайнер продукции занимается ее доведением до состояния, отвечающего запросам потребителей (например, торговец программным обеспечением компьютеров). Такому сотруднику необходимы творческое, конструктивное мышление и способность находить нестандартные решения в ходе сбыта.

Торговый агент - консультант покупателей профессионально обеспечивает понимание потребностей клиентов, помогает им сделать соответствующий выбор товара (например, продажа кухонных гарнитуров, страховок и т. д.).

Агент по продаже в розницу продает товары населению в розницу в магазинах или на дому у покупателей.

Торговый агент - экспедитор, он доставляет товар и продает его. Объем обязанностей агента зависит от типа продаваемой продукции. Например, при развозной продаже хлебобулочных изделий сбыт не имеет большой роли, но приобретает важное место при реализации товаров домашнего обихода (мебель). Часто специалист должен уметь не только продавать, но и демонстрировать товары, осуществлять расчеты за прошлые и текущие поставки.

Агент по продаже потребительских товаров реализует товары и услуги розничным торговцам от лица торговых представителей или оптовых торговцев. Агент должен владеть информацией о ценах на продукцию своей фирмы и конкурентов, знать условия коммерческих сделок и методы продвижения товаров, уметь обслуживать большое число выгодных клиентов.

Агент, формирующий спрос на материальные блага, должен уметь выявлять скрытые потребности в товарах у потребителя и убеждать совершить эту покупку (например, продажа нового офисного оборудования компании, не стремящейся купить его). Агент должен уметь моментально реагировать на изменение ситуации, выявлять скрытые потребности.

Агент, формирующий спрос на нематериальные блага, должен выполнять те же функции, что и предыдущий специалист, однако большее значение приобретают торговое обслуживание, умение убеждать в преимуществах предлагаемых услуг (которые нельзя увидеть до получения услуги). Примером может служить реализация консультационных, образовательных услуг.

Агент-"политик" занимается подготовкой благоприятных условий для последующих переговоров, сделок, вращаясь в определенных общественных и деловых кругах. Подготовив почву для сделки, сам агент-"политик" не занимается обсуждением с клиентами технических, коммерческих и финансовых вопросов, доверяя их специалистам-исполнителям. Агент-"политик" должен иметь большие связи, обладать даром убеждения, коммуникабельностью.

Агент - торговый представитель на переговорах выступает от имени продавца и ведет обсуждение условий продажи в случаях, когда потребность покупателя может быть удовлетворена различными (по количеству и качеству) комбинациями продукции.

Агент по продаже товаров массового спроса работает на посредника или оптовика, реализуя широкую номенклатуру товаров. Основой его деятельности является использование каталогов, часто большого объема и формата (например, строительные, хозяйственные и продовольственные товары). При сбыте этих товаров наблюдается сильная конкуренция, так как многие агенты предлагают продукцию одних и тех же поставщиков. От такого специалиста требуется умение "подать" себя и свою компанию, оказать дополнительные услуги для получения ею конкурентных преимуществ.

Полномочный торговый представитель фирмы, в отличие от обычных торговых агентов, может решать коммерческие проблемы более высокого уровня, повышенной сложности, требующие квалифицированного подхода и длительных переговоров (например, представитель, заключающий сделки с государственными учреждениями).

Сбытовики занимаются обслуживанием супермаркетов и торговых центров, убеждая розничного торговца в необходимости предоставить ему наиболее престижные места или площади для выгодной выкладки товара, что обычно определяется в соответствии с его долей на рынке.

Сбытовик должен знать специфику магазина, концепцию размещения товаров в торговом зале, технику их выкладки, уметь устанавливать взаимоотношения с управляющими магазином.

Агенты сбыта по телефону занимаются особым видом деятельности и должны обладать соответствующими качествами: приятным голосом, умением словесно передавать зрительные образы, хорошим владением торговой лексикой, способностью понимать покупателя.

Инициатива в переговорах по телефону может исходить от поставщика с целью назначить встречу с покупателем, продать товар, уладить вопросы по рекламациям. Такая продажа является составной частью деятельности внутреннего сбытового аппарата. Если сам покупатель звонит поставщику для получения информации, размещения заказа, предъявления рекламации, то такая деятельность служит поддержкой разбездным сбытовым агентам. Продажа по телефону применяется во многих отраслях бизнеса, в производстве товаров как потребительского, так и производственного назначения.

Разнообразие специалистов по сбыту, их сочетание в одной организации определяются в каждом случае спецификой деятельности, условиями конкурентной среды, набором предусмотренных на предприятии функций по сбыту.

Между тем известно, что объем продаж фирмы в конечном итоге определяет долю предприятия на рынке, обуславливающую характер поведения в конкурентной среде.

При рыночной доле в 40% говорят о предприятии-лидере, действия которого направлены на создание барьеров для конкурентов, на опережение соперников в изменении факторов сбыта, в повышении качества своего товара, в усилении перспективных рыночных сегментов.

Претендентом на лидерство называют предприятие, имеющее долю рынка в 30%. Поведение такого предприятия характеризуется активным изменением товаров, цен, сбыта, рекламы, атак лидера по всем направлениям, что требует значительных инвестиций.

Поведение ведомого наблюдается при его доле рынка в 20% и отличается следованием за лидером на значительном расстоянии и экономным использованием денежных ресурсов.

Предприятие, имеющее долю рынка в 10%, демонстрирует поведение "окопавшегося в нише". Как правило, это характерно для новичков рынка, специализирующихся в определенном направлении и приобретающих потребителей своего товара.

Исследования Американского института маркетинга и Гарвардской школы бизнеса выявили прямо пропорциональную зависимость между долей рынка предприятия и его рентабельностью.

Отсюда следует вывод о том, что по мере увеличения доли рынка предприятия прямо пропорционально растет его норма прибыли. Следовательно, успешная деятельность на рынке требует установки целей фирмы не только в терминах прибыли, но и в размере продаж, что напрямую зависит от умело организованной службы сбыта, от маркетинговой подготовки торговцев.

1.3. Инструменты интернет-маркетинга

Предмет интернет-маркетинга - изучение и использование возможностей глобальной сети для удовлетворения потребностей потребителей, для расширения рынков сбыта при снижении накладных расходов и обеспечении требуемого уровня экономической эффективности.

Особенности электронного рынка в значительной степени определяют специфику применения маркетинговых инструментов. К таким особенностям относятся:

- 1) доступность рынка для любых физических и юридических лиц;
- 2) отсутствие географических ограничений;
- 3) относительно низкий для предприятий барьер входа на рынок;
- 4) прямые каналы сбыта продукции, исключение промежуточных уровней;
- 5) возможность предоставления широкого выбора и адаптации товаров под конкретного потребителя;
- 6) информационная прозрачность рынка;
- 7) постоянное развитие рынка;
- 8) активные коммуникации, наличие обратной связи.

Товары и услуги, реализуемые на электронном рынке, можно разделить на несколько групп.

Первую группу составляют информационные продукты, которые могут быть предварительно продемонстрированы, такие как аудио- и видеопродукция.

Ко второй группе относятся товары, совершению покупки которых предшествует сбор значительного объема информации. Это автомобили, компьютеры, бытовая техника. К данной группе также относятся товары невысокой стоимости, покупатели которых изучают аннотации и просматривают их обзоры (например, книги).

В третью группу включаются товары и услуги, доставляемые с помощью Интернета, а именно: компьютерные программы, аренда автомобилей, бронирование мест в гостиницах, продажи железнодорожных и авиабилетов, туристические услуги.

Четвертую группу составляют уникальные товары, реализуемые на электронных аукционах или в коллекционных магазинах.

К пятой группе относятся товары конечного потребления, при покупке которых большое значение имеет фактор цены (одежда, игрушки, товары для дома и т.п.).

Отдельную группу составляют продукты питания.

В связи с особенностями каждой группы товаров разрабатывается комплекс маркетинговых мероприятий. Так, различны стратегии сбыта, используемые в сфере электронных продаж. Для информационных продуктов сроки и издержки выполнения заказов невелики, для товаров в физическом исполнении размер издержек будет зависеть от срока хранения изделия, от выбранного способа, объема и скорости его доставки. Клиенты должны быть заранее проинформированы об условиях и стоимости доставки. Наиболее сложные проблемы, связанные с выполнением заказов, возникают в сегменте B2C.

Политика ценообразования отличается более широкими возможностями установления и корректировки цен. В Интернете потребителю может быть предоставлен выбор цены или возможность определить ее самостоятельно. Известны примеры, когда потребители предлагали совершить покупку по установленной ими цене, и компании отвечали на подобные предложения при соблюдении определенных условий, например, оговаривая количество или объем покупок либо минимальное число покупателей.

Основная цель интернет-маркетинга - вызвать интерес, побудить пользователей обсуждать и интересоваться продуктом/компанией, вступить в диалог с представителями компании, вовлечь пользователя в коммуникационный процесс, побудить к совершению целевых действий к регистрации, покупке.

При формировании стратегии маркетинга в электронной среде следует руководствоваться рядом принципов.

1. Пользователям интересны не сайты и веб-страницы, а контент и сервисы. Интересен не просто интернет-магазин, а удобная покупка и возможность сэкономить время и деньги.

2. Каждый пользователь индивидуален.

3. Ключевой фактор успеха - использование эффекта сетевого взаимодействия пользователей. Разместив информацию в социальной сети, можно получить волну републикаций в течение нескольких дней, причем не только в сети, но и в СМИ.

4. Важно не то, что его желает пользователь, а почему он этого желает.

5. Вовлечение пользователей в процесс создания ценности - оптимальный способ формирования их лояльности в отношении фирмы.

Все инструменты веб-маркетинга можно разделить на три группы: инструменты оптимизации, коммуникативные и аналитические инструменты. Рассмотрим эти группы подробнее.

Инструменты оптимизации используются с целью обеспечения продвижения информационных площадок компании.

Сайт. Речь идет о сайте или группе сайтов компании, основной функцией которых является формирование информационного канала с целевой аудиторией. При этом в качестве целевой аудитории могут рассматриваться не только посетители или клиенты и партнеры компании, но и ее собственный персонал. Данный инструмент включает в себя несколько форм:

- корпоративный сайт - используется для размещения информации о компании, продуктах, услугах. Недостатком данного инструмента с точки зрения маркетинга является некоторое несовпадение интересов компании и аудитории. Как правило, веб-аудиторию интересует либо информация о себе, либо информация, связанная с "информацией о себе" (с профессиональным развитием, личными контактами, собственным пиаром и пиаром компании, что обычно неразделимо). При наполнении сайта контентом специалисты по маркетингу соответственно пытаются учесть интересы компании и интересы аудитории;

- портал. Назначение - концентрированное размещение информации, связанной с интересами аудитории с целью удержания ее внимания и формирования потребности в систематическом использовании; такой подход применяют, как правило, медийные компании;

- сайт продукта (микросайт) - создается с целью поддержки отдельного продукта или группы продуктов. Микросайт может быть также создан для отдельной рекламной кампании, группы клиентов или партнеров. Как правило, для этого компания приобретает отдельный домен;

- мобильный сайт. С ростом числа владельцев мобильных устройств, технологий доступа растет и рынок мобильного Интернета. Наличие мобильного сайта помогает в ранжировании основной версии поисковыми системами;

- посадочная страница (целевая страница, landing page) - рекламная веб-страница, содержащая информацию о товаре или услуге.

Если компания осуществляет операции на внешних рынках, имеет смысл приобрести соответствующие домены и сделать сайты на соответствующих языках.

Дополнением или даже альтернативой сайту могут быть корпоративная страница компании, сообщество или канал в социальной сети.

Поисковая оптимизация. Это деятельность, с которой нужно начинать развитие в Сети. Поисковая оптимизация включает в себя оптимизацию сайта для пользователей в соответствии с требованиями поисковых систем (Search Engine Optimization - SEO), предполагающих наполнение и изменение сайта оптимальным для индексации поисковыми системами образом. Используя инструменты для веб-мастеров от Google и Яндекс, можно проверить свой сайт на наличие возможных ошибок, качество написания заголовков, текстов и тегов, протестировать возможные изменения в экспериментальном режиме. Поисковая оптимизация позволяет увеличить трафик и повысить рейтинг сайта в поисковых системах.

Указанные инструменты используются с целью повышения посещаемости ресурса, формирования лояльности пользователей, поддержки бренда, стимулирования продаж.

E-mail-marketing. Один из наиболее эффективных способов продвижения товаров в настоящее время. Как правило, электронные письма содержат гиперссылки на сайт, к которому требуется привлечь аудиторию. Рекомендуется создавать собственные списки рассылки постепенно по мере роста информационной базы с контактами без привлечения сторонних организаций, поскольку в 95% случаев такие отправления спам-фильтры не пропускают.

Контент-маркетинг (Content Marketing). Размещение, распространение создаваемого компанией контента в блогах, социальных сетях, новостных сайтах. Входит в тройку топ-трендов направлений веб-маркетинга.

Сторителлинг (Storytelling). Применение методов повествования, цель которых - создать убедительную коммуникацию бренда и потребителя. Каждый бренд имеет не одну историю, которую он мог бы преподнести своим потребителям. Apple - показательный пример, треть потребителей отмечают, что они заинтересованы брендом. История как идея новшеством не является, однако, чтобы выживать в мире искушенных потребителей, нужно удивлять их. История становится не просто монологом, она начинает включать в себя элементы дизайна и взаимодействия с пользователем. Так пользовательский опыт становится более уникальным, отвечающим специфике конкретного человека.

Аффилированный маркетинг. Предполагает формирование онлайн-сетей, участникам которых выплачиваются вознаграждения за привлечение новых пользователей, за их регистрацию или совершение покупок. Примером использования аффилированного маркетинга является размещение на сайтах сравнения товаров, их обзоров. Разновидностью аффилированного маркетинга выступают спонсорство и кросс-брендинг. В этом случае сайт, продвигающий бренд компании, получает вознаграждение.

Реклама в Интернете - медийная, контекстная, видеореклама, реклама в социальных сетях, мобильная реклама, в том числе в мобильных приложениях. Расходы на рекламу зависят от выбранного метода ее демонстрации и оплаты:

- CPM (Cost per Mille) предполагает оплату за тысячу показов;
- CPC (Cost per Click) предусматривает оплату за клик, соответственно сумма расходов определяется исходя из цены клика и количества кликов за определенный период;
- CPV (Cost per View) реализует оплату за просмотр видео;
- CPA (Cost per Action) означает плату за действия пользователей (за загрузку приложения, заполнение онлайн-формы, за покупку и т.д.).

Контекстная реклама размещается с учетом содержания веб-страниц и пользуется большей популярностью по сравнению с баннерной вследствие целевого характера рекламного обращения. Контекстная реклама появляется на определенных веб-страницах, сайтах, в результатах поиска и непосредственно связана с ключевыми словами, которые пользователь использует для поиска информации. Тем самым такая реклама в большей степени ориентирована на интересы пользователей в конкретный момент времени. Сервисами размещения контекстной рекламы являются Google AdWords, "Яндекс.Директ". Каждая из названных систем имеет преимущества и недостатки с точки зрения удобства управления рекламными кампаниями, перечня доступных вариантов рекламных сообщений, аналитических отчетов и т.д.

Преимущества контекстной рекламы:

- целевой таргетинг;
- быстрый результат;
- возможность экспериментировать и выявлять самые лучшие объявления;
- оплата только за реальный переход;
- контроль расходов.

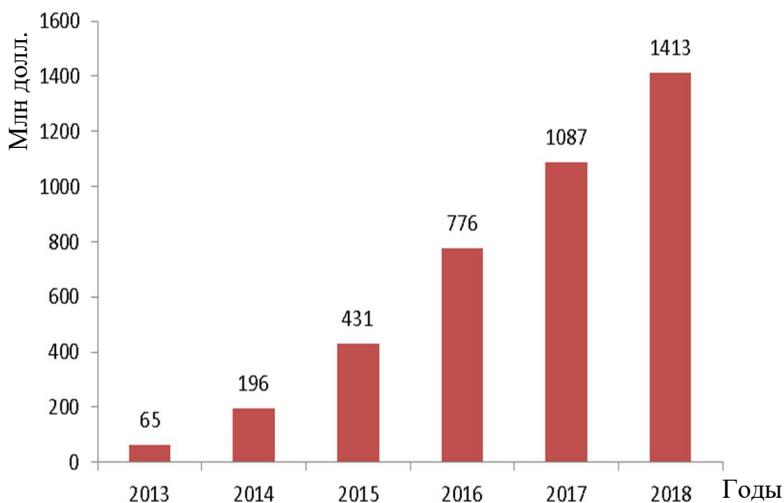
Рекламной механикой, позволяющей подбирать рекламу в соответствии с действиями пользователя, является ретаргетинг (ремаркетинг). Его использование позволяет сообщить или напомнить пользователю о совершении целевых действий, к которым он проявил интерес. К примеру, пользователю, который искал в поисковой системе отель для отдыха, при посещении им разнообразных сайтов, в том числе социальных сетей, входящих в рекламную сеть, будут демонстрироваться предложения от туроператоров или отелей. Пользователь, который положил в корзину товар в интернет-магазине, но не совершил покупку, увидит на своей странице в социальной сети напоминание об оставленном в корзине продукте или предложение о покупке просмотренных им товаров.

Используя ретаргетинг, можно сегментировать категорию, таргетируя на каждый сектор индивидуализированные сообщения. К примеру, можно выбрать группу покупателей из определенного города определенного возраста, интересующихся определенной тематикой. При этом можно работать с "теплой" аудиторией (с контактами, имеющимися в базе компании), а также с "холодной" аудиторией, формируемой с помощью специальных сервисов.

Преимуществами ретаргетинга являются:

- эффект удивления, который способствует установлению контакта с пользователем;
- хороший способ вернуть клиентов посредством разработки отдельного предложения для каждой группы;
- продажа сопутствующих товаров;
- "дожим" покупателя, к примеру, если мотивации оказалось недостаточно.

Мобильная реклама динамично развивается на российском рынке (рис. 1.4).



*Рис. 1.4. Расходы на мобильную рекламу в России (прогноз)**

* РБК+ "Рынок мобильной рекламы" // Журнал РБК. 2017. № 3. URL: https://www.rbcpplus.ru/%2Fpdf%2F58a540f97a8aa919d8afca81%2Frbcpplus_None_1.pdf&usg=AOvVaw0WpFeK6S-EOoRHhP9wWQUW.

Эксперты J'son & Partners Consulting выделяют три сегмента рынка мобильной рекламы: дисплейную (on-Screen) рекламу, рекламу в сообщениях и контекстную рекламу. Самым значительным сегментом в структуре является сегмент дисплейной рекламы. На сегмент рынка "рекламные сообщения" серьезно повлияли принятые меры по борьбе с SMS-спамом, что отразилось на динамике данного сегмента.

В настоящее время отдельные крупные рекламодатели стали воспринимать мобильную рекламу как премиальный канал, пытаясь использовать узкотаргетированную рекламу. На рынке появились такие инструменты, как RTB-платформы в сегменте мобильной рекламы. Российские пользователи стали скачивать и устанавливать больше приложений. Более половины трафика социальной сети Facebook генерируется пользователями мобильного Интернета. Набирают популярность мобильные рекламные сети, небольшие организации пробуют рекламные кампании в мобильном Интернете, тем самым растет число участников рынка мобильной рекламы, за счет чего ужесточается конкуренция за клиентов.

Маркетинг в социальных медиа (Social Media Marketing) - направление интернет-маркетинга, ориентированное на применение приложений, платформ, средств распространения и обмена информацией, которые позволяют пользователям взаимодействовать с онлайн-сообществом, создавать контент и обмениваться им. Если массмедиа предполагают однонаправленное движение информации от производителя к массе потребителей по принципу "один ко многим", то социальные медиа основаны на принципах персонализации и сетевого взаимодействия пользователей и компаний ("многие ко многим"). Активность в социальных медиа имеет важное преимущество - виральный эффект, когда пользователи сами распространяют контент (фото, видео) о компании, товаре/услуге. Массовое распространение информации пользователями называется вирусным маркетингом. Задача компании при его использовании - создать соответствующий контент и осуществить вирусный посев.

Рассмотрим, какие средства используются в настоящее время:

- "лидеры мнений", или сайты, специализирующиеся на оценке товаров экспертами и пользователями в определенной области. Например, наиболее популярные сайты в ИТ-индустрии в России - vc.ru, habrahabr.ru и др. Здесь размещаются заметки редакторов, последние публикации и новости, слухи, инсайды, отзывы и рейтинги пользователей. Такие сайты могут быть одновременно удобным источником информации для

специалистов по маркетингу, поскольку позволяют собрать информацию о конкурентах;

- форумы - интернет-площадки, создаваемые с целью обсуждения вопросов, связанных с деятельностью в определенной профессиональной области или индустрии. Такие площадки используются специалистами для сбора маркетинговой информации, вовлечения пользователей в процесс обсуждения продуктов, для генерации новых идей, нейтрализации негативной информации о компании;

- социальные сети (Facebook, "ВКонтакте", "Одноклассники", Instagram). Используются для формирования контактов с потенциальными партнерами, для коммуникации с пользователями, сбора информации, продвижения сайтов, а также в качестве рекламных площадок. Примером профессиональной сети является LinkedIn. Это сообщество специалистов, которые получают возможность: установить контакты с менеджерами высшего и среднего звена различных компаний, действующих в любой точке земного шара; инициировать обсуждение различных вопросов; найти партнеров и инвесторов для бизнеса; обеспечить профессиональный и карьерный рост участников сети. Каждый из них может присоединяться к корпоративным группам, группам по интересам или к профессиональным мини-сообществам. Заметим, что существуют и другие варианты использования сетей. Так, работодатели посещают профили соискателей в социальных сетях и просматривают выложенные там фотографии с целью избежать в будущем возможных проблем с сотрудниками;

- блоги. Около 30 % компаний рассматривают блоги как средства коммуникации с потенциальными клиентами. Блоги могут быть персональными, не связанными с работой, профессиональными и корпоративными интересами. В 2014 г. в России был принят "закон о блогерах", который наделил владельцев популярных блогов обязанностями СМИ. Популярными, согласно закону, считаются блоги, посещаемость которых превышает 3000 пользователей в сутки. Блогеры обязаны проверять достоверность размещаемой информации, указывать возрастные ограничения для пользователей, а также соблюдать касающиеся законы СМИ. С целью организации рекламных и PR-кампаний могут использоваться специальные сервисы, например, blogun.ru;

- виджеты. Это достаточно простые онлайн-приложения, которые любой пользователь может установить у себя на сайте, в профиле социальной сети, блоге, мобильном устройстве;

• видео. Компании снимают, размещают, транслируют в прямом эфире информацию, связанную с деятельностью компании, с выпуском новых продуктов, с последними разработками и т.д. Видео становится одной из форм рекламы, создаваемой пользователями (User Generated Content). Компании объявляют конкурс на лучший ролик, тем самым вовлекая потенциальных и реальных потребителей в процесс создания информации рекламного характера и ее распространения. Обмен фото и видео активно используется в рамках вирусного маркетинга;

• подкастинг - создание и распространение аудио- и видеопередач (подкастов) по определенной тематике;

• социальные сервисы обмена сообщениями, микроблоги, которые могут использоваться в качестве инструмента мониторинга репутации, канала формирования обратной связи с пользователями.

По данным агентства Brand Analytics, 70,2 % активности в социальных медиа приходится на социальные сети (рис. 1.5).

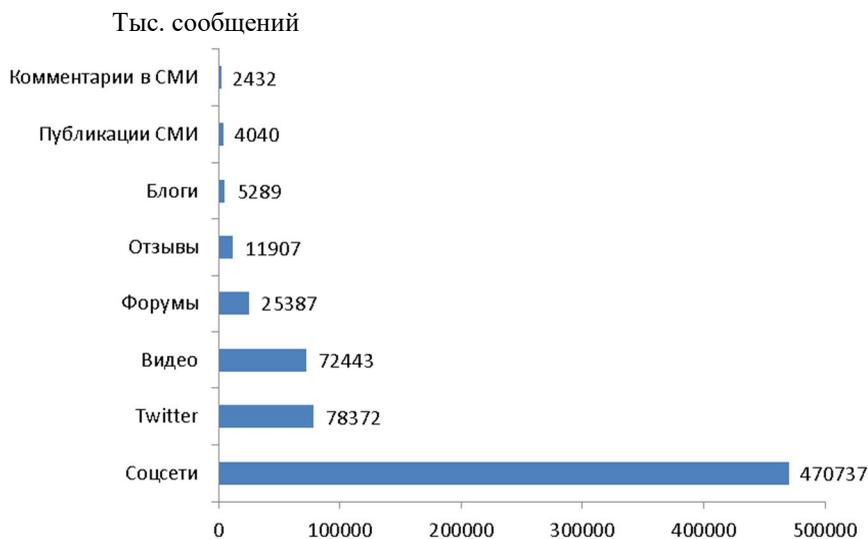


Рис. 1.5. Активность соцмедиа по типам источников*

* Социальные сети в России, лето 2017: цифры и тренды. URL: <http://blog.brandanalytics.ru/sotsialnye-seti-v-rossii-let-2017-tsifry-i-trendy/>.

Instagram является одной из быстро развивающихся социальных сетей. Российская аудитория этой сети насчитывает более 20 млн чел.

Instagram может использоваться для того, чтобы продвигать, продавать продукцию, привлекать клиентов. Однако Instagram подходит не для всех видов продуктов в равной степени.

Существуют товары и услуги, которые привлекают визуально: покупателю нравится образ продукта, его внешний вид. Примерами могут служить beauty-индустрия, где клиент ориентируется на уже созданные салоном или стилистом образы, туристическая индустрия, где люди представляют себя внутри конкретной (страна, город, отель, пляж) картинки. Чем больше получившийся образ будет резонировать с внутренней потребностью человека, тем выше вероятность, что пользователь совершит покупку.

Однако для ряда бизнесов внешний образ продукта менее важен. Так, изображение щебня вряд ли поможет этот щебень продать, поскольку для покупателя намного важнее соотношение цены и качества, условия доставки и другие аспекты, нежели внешний вид товара.

Кроме того, есть категория бизнесов, в которых продукт нематериален, что делает сложным сам процесс генерации визуального контента. Традиционно визуальная составляющая ощутимо слабее у услуг. Например, весьма сложно генерировать на постоянной основе фотоконтент, связанный с юридическими услугами, консалтингом, банковским бизнесом.

Перед тем как принять решение о продвижении в Instagram, необходимо определиться, к какой из категорий относится проект, поскольку от этого будет зависеть выбор конкретной модели ведения канала, стратегий продвижения и комьюнити-менеджмента.

1. Бизнесы с сильным визуальным рядом:

- мода (одежда, обувь, аксессуары и т.д.);
- гаджеты;
- автоиндустрия;
- туристическая индустрия;
- beauty-индустрия;
- киноиндустрия;
- бытовая техника и электроника;
- спортивная индустрия;
- мебель и товары для дома;
- товары для детей;
- шоу-бизнес;
- книгоиздание;
- рестораны, кафе;
- СМИ (в зависимости от конкретной сферы может относиться к другим категориям).

2. Бизнесы с умеренным визуальным рядом:

- недвижимость;
- продукты питания;
- строительство;
- маркетинг (в зависимости от конкретной сферы может относиться к другим категориям);
- полиграфия;
- отели;
- торговые центры;
- медицинские услуги (в зависимости от конкретной сферы могут относиться к другим категориям).

3. Бизнесы со слабым визуальным рядом:

- образование;
- консалтинг;
- промышленность;
- разработка и внедрение программных продуктов.

4. Бизнесы без визуального ряда:

- финансы;
- юридические услуги;
- логистика.

Безусловно, принадлежность бизнеса к той или иной категории может меняться в каждом конкретном случае, однако приведенный выше рубрикатор справедлив примерно в 70-80 % случаев.

Если ваш бизнес относится к 1-й или 2-й категории, срочно заводите Instagram; если к 3-й категории - тоже заводите, однако над контент-планом придется много думать. В случае с 4-й категорией не спешите. Есть подходящие модели ведения и для этой категории бизнеса, но процесс будет сложнее, а отдача не такой быстрой.

Несмотря на то, что различия между аудиториями социальных сетей в последнее время сглаживаются, каждая из сетей имеет свои особенности с точки зрения характеристик аудитории, популярного контента, техник продвижения. Так, в гендерной структуре аудитории "ВКонтакте" женщины составляют 58,7 %, их доля в "Одноклассниках" 70,2 %, в Facebook 53,8 %.

По возрасту во "ВКонтакте" доминируют группы 18-34-летних, в "Одноклассниках" - 34 года и старше, в Facebook - 25-44 года.

Любая маркетинговая активность в Интернете должна быть оценена с позиции эффективности и целесообразности дальнейшего использования.

Оценка эффективности продвижения. При использовании различных инструментов веб-продвижения можно либо применить встроенную

аналитику рекламного ресурса (Google Analytics), либо установить специальное программное обеспечение (Woopra, Urchin). Можно использовать оба варианта одновременно. Заметим, что внешняя аналитика необходима, поскольку она дает возможность сопоставлять данные и адекватно оценивать полученную информацию. С помощью аналитических сервисов можно отслеживать трафик по конкретным сайтам, количество просматриваемых посетителями страниц и навигацию по сайту; географию посещений (по странам, территориальным образованиям внутри стран и по городам); переход посетителей с других ресурсов; ключевые слова, по которым пользователи нашли сайт в поисковых системах; время, проведенное посетителями на сайте; лояльность посетителей; браузеры, используемые посетителями; различные показатели.

Затраты на проведение рекламной кампании исчисляются не только суммой вложенных в нее средств, но и количеством ушедшего на подготовку проекта времени и труда специалистов, принимавших участие в его осуществлении.

Показателями оценки эффективности рекламы в Интернете являются:

- показатели охвата: количество посещений, показов; процент доставленных писем; количество подписчиков и др.;

- показатели привлечения клиентов: CTR, число кликов, количество упоминаний, ссылок, комментариев и др. К примеру, Click Trough Ratio (CTR) определяется как отношение количества посещений сайта и числа баннерных показов. Однако среди общей массы посетителей сайта будет определенное количество случайных людей. Поэтому данный показатель не является достаточным для оценки эффективности воздействия рекламы на целевую аудиторию. Другим важным показателем является Bounce Rate (BR) - процент посетителей, покинувших сайт в течение нескольких секунд;

- показатели конверсии и лояльности - процент пользователей, принявших нужное рекламодателю решение (купивших товар, воспользовавшихся услугой), стоимость конверсии, стоимость покупателя, частота покупок и др. Величина Cost Per Sale (CPS) определяет удельную стоимость продажи какого-либо товара с сайта благодаря проведенной рекламной кампании. Показатель Cost Per Action (CPA) указывает на стоимость какого-либо пользовательского действия, совершенного благодаря рекламе. Как правило, CPA используется при расчетах затрат на реализацию услуг: на заполнение форм, регистрацию пользователя, подписку на рассылку и т.д.

Высокий CTR в сочетании с низкой конверсией - сигнал о необходимости срочно менять оформление и логическую структуру либо информационное наполнение сайта.

Показатели охвата и привлечения клиентов не дают исчерпывающей информации об эффективности размещенной в Интернете рекламы и о степени окупаемости рекламных вложений, однако являются неотъемлемой частью процесса достижения желаемых показателей конверсии.

Управление репутацией (Online Reputation Management). Специальные инструменты позволяют фиксировать появление различного рода информации о компании в Сети, подключаться к дискуссиям пользователей, реагировать на размещение положительных и отрицательных отзывов, оценивать реакцию аудитории на действия и мероприятия, проводимые компанией (Яндекс. Блоги). Такие веб-сервисы позволяют отслеживать появление публикаций в СМИ, новостей и блогах без ручного мониторинга, причем не только о собственной компании, но и о конкурентах. Участникам рассмотренной выше сети профессионалов LinkedIn предоставляется возможность узнать, что говорят об интересующей компании другие члены сообщества. Подобные сервисы являются удобными инструментами наблюдения за качеством появляющейся информации и одновременно позволяют повысить это качество путем оперативного реагирования.

Маркетинговые исследования. Интернет может использоваться при изучении конкурентов, потребителей, продуктов. Онлайн-исследования позволяют определить социально-демографические характеристики целевой аудитории, специфику поведения, эффективные способы продвижения, выяснить мнения пользователей при относительно невысоких финансовых затратах. Кабинетные исследования проводятся с применением статистики поисковых систем. Например, статистика запросов поисковых систем позволяет подобрать ключевые слова для контекстной рекламы, оптимизировать содержание заголовков и метатегов веб-страниц. Полевые исследования проводятся путем использования традиционных методов, таких как опросы (на сайте, форуме, путем e-mail рассылки), фокус-группы, панели, но с учетом некоторых ограничений, а именно: степени распространения Интернета среди целевой аудитории, скорости передачи информации, технического и программного обеспечения, применяемого респондентами.

Развитие данного функционального направления сдерживается вследствие неразвитости российского электронного рынка. В настоящее время онлайн-исследования целесообразны, если:

- в качестве объекта исследования выступает информационный продукт;
- уровень распространения Интернета среди целевой аудитории достаточно высок (не менее 40 %);

- генеральная совокупность охватывает пользователей Сети и тот же результат может быть получен при меньших затратах.

Интернет может использоваться при изучении конкурентов, потребителей, товаров и цен. Онлайн-исследования позволяют изучить особенности целевой аудитории, получить оценку сайта, предлагаемых товаров и услуг. Вместе с тем, не все направления исследований могут быть в полной мере реализованы в электронном варианте (например, при тестировании упаковки или рекламных роликов).

К наиболее популярным способам сбора маркетинговой информации в Интернете относятся: онлайн-сообщества, мобильные опросы, анализ социальных сетей, анализ текстов, анализ больших данных, интервью с помощью веб-камеры, ай-трекер, качественное мобильное исследование, микроопросы.

Основным преимуществом маркетинговых исследований через Интернет является возможность получения вторичных и первичных данных с более высокой скоростью и с относительно низкими затратами. При использовании некоторых методов сбора данных автоматически готовится стенограмма дискуссии или обработка информации осуществляется в режиме реального времени. Кроме того, с помощью Интернета можно опросить географически разобщенных респондентов, изучить специфические проблемы, обсуждение которых в традиционной форме затруднено (интимные, личные проблемы).

К недостаткам интернет-исследований относятся:

- низкий уровень распространения Интернета среди населения;
- ограниченные объемы и скорость передачи информации вследствие низкой скорости и пропускной способности каналов связи;
- проблема обеспечения репрезентативности выборки;
- зависимость представления интерактивных форм и передачи информации от технического и программного обеспечения, применяемого респондентами;
- сложность проверки достоверности ответов респондентов;
- высокие требования к уровню подготовки персонала при проведении качественных исследований;
- невозможность дать необходимые разъяснения респондентам.

Существенным недостатком является низкий процент возврата анкет, характерный даже для панельных исследований, при которых респонденты дают согласие участвовать в маркетинговых исследованиях. С целью стимулирования пользователей Сети могут быть применены различные способы, например: заполнение обязательной формы как условия получения доступа, объяснение причины сбора информации (повышение качества обслуживания), информирование об определенных результатах

исследования, проведение лотерей, розыгрышей призов, предоставление купонов или скидок на приобретение каких-либо товаров или услуг, перечисление электронных денег.

1.4. Основные особенности и инструменты маркетинга в сфере услуг

Формирование маркетинга услуг как обособленного направления развития маркетинга связано с активной реструктуризацией постиндустриальной экономики. Д. Белл отмечает значительное увеличение доли занятости в сфере услуг как базовый критерий формирования новой постиндустриальной сервисной экономики. Рост сферы услуг есть отражение процесса углубления общественного разделения труда, процесса отделения ранее существовавших в недрах материального производства услуг и превращения их в самостоятельные специализированные виды и отрасли деятельности.

Основными причинами роста сферы услуг, по мнению К. Хаксевера, Б. Рендера, Р. Рассела и Р. Мердика, являются:

- 1) увеличение эффективности труда в сельском хозяйстве и на производстве, освобождающее рабочую силу для услуг;
- 2) переток рабочих из сельского хозяйства и других добывающих отраслей в производство, а затем в сферу услуг;
- 3) применение сравнительного преимущества в международной торговле;
- 4) спад доли инвестиций в ВВП в высокоразвитых индустриальных странах и увеличение этой доли в странах с низким доходом;
- 5) рост дохода на душу населения;
- 6) урбанизация;
- 7) демографические перемены;
- 8) расширение международной торговли;
- 9) рост услуг, сопутствующих производству.

К началу XXI в. сфера услуг в ведущих зарубежных странах выросла в крупнейший сектор хозяйственной деятельности: суммарная доля транспорта, связи, оптовой и розничной торговли, кредитно-финансовых учреждений, страхового бизнеса, бытовых, деловых и социально-культурных услуг достигла 62-74 % в ВВП, 63-75 % - в общей численности занятых и превысила 50 % общего объема капиталовложений.

В конце 1960-х гг. возникла осознанная необходимость формирования особого направления маркетинга, учитывающего особенности сферы

услуг. Л. Шостак публикует свою статью "Отделяемся от продуктового маркетинга" (Breaking free from product marketing) в Journal of Marketing, где определяет необходимость формирования новой концепции маркетинга, развития новых уникальных инструментов для их применения сервисными компаниями.

В чем заключаются принципиальные особенности маркетинга услуг? Во-первых, в том, что в концепции маркетинга услуг основным товаром, представленным на рынке, является услуга - особый товар. Для того чтобы раскрыть его специфику, рассмотрим некоторые распространенные определения данной категории.

"Услуга - самое дело, помощь, пособие или угождение. Оказать кому-то услуги - сделать нужное, угодное" (В. Даль).

Услуга - это процесс, включающий в себя серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия - поставщика услуг. "Данный процесс направлен на решение проблем покупателя услуги", - считает К. Гронроос¹.

По Котлеру, услуга - любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы, не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть или не быть связано с товаром в его материальном виде.

Отличительные черты услуги как товара можно описать так называемыми четырьмя "не" (табл. 1.2):

- 1) неосязаемость, или нематериальный характер, услуги;
- 2) неразрывность производства и потребления услуги;
- 3) неоднородность, или изменчивость, качества (гетерогенность);
- 4) неспособность услуг к хранению.

Особый товар-услуга представлен на рынке, имеющем свои отличительные *особенности*.

1. Высокая динамичность рыночных процессов, связанная как с динамичным характером спроса на услуги, подверженного значительному влиянию временного фактора, так и с динамикой предложения на этом рынке, обусловленной гибкостью отраслевой структуры услуг.

2. Территориальная сегментация. Формы предоставления услуг, спрос и условия функционирования предприятий услуг зависят от характера территории, охваченной конкретным рынком. Поэтому территориальный (географический) критерий часто является определяющим при сегментации.

¹ Gronroos C. Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector. Cambridge, Mass : Marketing Science Institute, 1990.

Основные характеристики услуги как товара

Характеристики услуг	Особенности деятельности предприятий сферы услуг
Неосвязаемость	Товар нематериален. Трудности в предоставлении стандартных образцов товара. Сложность формирования и демонстрации потребительской ценности услуги. Субъективность восприятия потребителями до, во время и после покупки. Услугу нельзя воспринимать с помощью зрения, осязанием и слухом, что затрудняет дифференциацию предложений
Неразрывность производства и потребления услуги	Формируются особые бизнес-процессы, объединяющие производственные, сервисные, торговые этапы производства. Потребители, участвующие в процессах производства и предоставления услуг, могут оказывать значительное влияние на их результаты
Неоднородность	Стандартизация услуг затруднена. На результативность сервисной деятельности влияет множество факторов: со стороны производителя и со стороны потребителя. Проблема контроля качества обслуживания: разнородность условий обслуживания
Неспособность к хранению	Услуги нельзя хранить. Товарные запасы отсутствуют. Возникают сложности с управлением сезонными колебаниями спроса на услуги, трудности с установлением цен на них

3. Локальный характер рынка услуг. Это свойство обусловлено влиянием территориальной специфики. Испытывая влияние территориальных особенностей, рынок традиционных услуг приобретает четкую пространственную очерченность, в рамках которой формируются отличные от других, но сходные между собой социально-экономические характеристики. Этот рынок локализован в рамках территориальных образований, хотя их масштабы могут быть различными. Иная ситуация наблюдается на рынке информационных электронных услуг, который имеет глобальный характер.

4. Высокая скорость оборота капитала вследствие более короткого производственного цикла, которая выступает как одно из основных преимуществ бизнеса в сфере услуг.

5. Высокая чувствительность к изменениям рыночной конъюнктуры, обусловленная невозможностью хранения, складирования, транспортировки услуг и, как правило, временным и пространственным совпадением их производства и потребления. Это свойство услуг создает определенные трудности в производственной и предпринимательской деятельности, так как обуславливает повышенные требования к точности анализа и прогноза спроса на услуги, других факторов рыночной среды, что увеличивает степень риска от их непредсказуемых изменений.

6. Специфика организации производства услуг. Производителями услуг и их продавцами обычно являются малые и средние предприятия различного профиля. Обладая большей мобильностью, эти предприятия имеют широкие возможности для гибкого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, как правило, более эффективны в условиях локального рынка.

7. Специфика процесса оказания услуги, обусловленная личным контактом производителя и потребителя. Такой контакт, с одной стороны, создает условия для расширения коммуникативных связей, с другой - увеличивает требования к профессионально-квалификационным качествам, опыту, этике и общей культуре производителя.

8. Высокая степень дифференциации услуг, связанная с диверсификацией, персонификацией и индивидуализацией спроса на услуги. Сложная структура спроса обуславливает появление новых, нестандартных услуг, причем этот процесс получает все большее развитие по мере насыщения рыночного спроса. Такое свойство рынка услуг можно рассматривать как важнейший стимул к инновационной деятельности в этой сфере, поскольку поиск услуги-новинки становится перманентным процессом.

9. Неодинаковое развитие рынка услуг в различных отраслях данной сферы. В системе социально-бытового обслуживания, общественного питания, в торговле, рекреационной сфере (в том числе в туризме) рыночные отношения получили наибольшее развитие и формируют эффективный механизм удовлетворения общественных потребностей. Но в таких отраслях, как культура, здравоохранение, образование, рыночные отношения не только имеют свою специфику, но и ограниченные возможности. Здесь всегда присутствует значительный нерыночный сектор, в том числе государственные организации и учреждения. Более того, именно они занимают в этих отраслях доминирующее положение. Причины активного государственного вмешательства и потребления подобных услуг вполне объективны. Основная причина - недееспособность рынка в ряде отраслей услуг. Мировая экономическая история имеет немало примеров, характеризующих попытки обеспечить развитие образования, культуры, здравоохранения исключительно в рамках активных рыночных отношений. Итогом таких действий является ситуация, получившая в международной практике наименование "проблема неполного рынка", когда даже

высокие средние показатели по обеспечению общественных потребностей в этих услугах сопровождаются полным исключением из их потребления большей части населения.

Общую концепцию маркетинга услуг представил Ф. Котлер в треугольной модели маркетинга услуг (рис. 1.6). В модели выделяются три ключевых субъекта маркетинговой деятельности в сфере услуг: руководство фирмы, персонал и потребители. Для того чтобы эффективно управлять маркетингом в сфере услуг, необходимо развивать три стратегии, направленные на взаимодействие этих трех субъектов.

1. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено "фирма-потребитель" и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и с каналами распространения.

2. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено "фирма-персонал" и связана с мотивацией и стимулированием персонала на качественное обслуживание потребителей, на формирование корпоративной культуры и достижение корпоративных целей.

3. Стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено "персонал-потребитель" и связана с качественным обслуживанием потребителя как в контактной зоне, так и вне ее, с реализацией контроля качества и оценки удовлетворенности потребителя в сфере услуг.

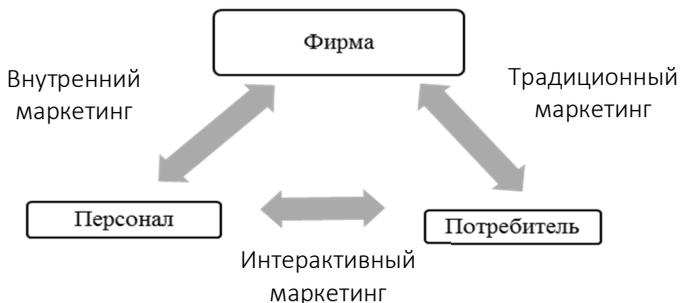


Рис. 1.6. Треугольная модель маркетинга услуг

Важно отметить, что в настоящее время понятие "внутренний маркетинг" становится актуальным для большинства компаний. Расширяются возможности и границы применения такого вида маркетинга.

Внутренний маркетинг - это использование маркетингового подхода применительно к сотрудникам, это выстраивание, стимулирование, координирование и интегрирование персонала для эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий с целью удовлетворения

потребителя через процесс взаимодействия с мотивированным и клиенто-ориентированным персоналом.

По мнению представителя скандинавской школы маркетинга К. Гронрооса, "идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников"¹.

Особенности услуги как товара, специфика сервисных процессов способствуют развитию традиционного комплекса маркетинга "4P" : к элементам "товар" (product), "цена" (price), "место" (place), "продвижение" (promotion) добавляют еще три, которые непосредственно отражают особенности сервисных, производственных, распределительных и коммуникативных процессов в сфере услуг.

В комплекс "7P" входят следующие элементы.

People (люди). Человеческий фактор играет важнейшую роль в сфере услуг. Люди - это персонал, выполняющий комплекс операций (производство, оказание услуг, представление компании, информирование потребителей, послепродажное обслуживание и пр.). Также люди - это и сами потребители, активно включающиеся в сервисные процессы, представители поставщиков, подрядчиков и пр. Ряд ученых полагают, что именно развитие маркетинга услуг и особое акцентирование на элементе комплекса маркетинга "люди" способствовали формированию нового направления "маркетинга отношений" в 90-х гг. прошлого века. Данная составляющая органично дополняет все четыре предыдущих элемента концепции. Без такой составляющей, как "люди", невозможно реализовать ни товарную, ни ценовую, ни дистрибьюторскую, ни коммуникационную политику. В таких условиях управление человеческими ресурсами становится приоритетной стратегической задачей организации. Перед маркетингом и менеджментом компании стоит задача формирования организационной (корпоративной) культуры, ориентированной на потребителя. Термин "люди" применяется в маркетинге услуг для обозначения деятельности по управлению клиентской базой, для решения вопросов по упорядочению и распределению потоков посетителей.

Process (процесс оказания услуг). Степень вовлеченности потребителей в процессы производства и оказания услуг значительно выше, чем при производстве материально-вещественных благ. Кроме того, оказание услуг и их потребление по сравнению со сферами материального производства происходят одновременно. При существующей неразрывной

¹ Gronroos C. Op. cit.

взаимосвязи процессов предоставления и потребления услуг степень контакта между производителем и потребителем может быть различной. Таким образом, этот элемент в концепции marketing-mix призван уделять особое внимание процедурам взаимодействия между потребителями услуг и организациями, их предоставляющими.

Physical evidence (физическое окружение услуги, материальные атрибуты и доказательства). Это все те материально-вещественные объекты и визуальные образы, которые позволяют потенциальному потребителю оценить и спрогнозировать качество будущей услуги. Применение на практике данного элемента позволяет организациям формировать собственный устойчивый и позитивный имидж в глазах клиентов. Для достижения поставленной цели компаниям необходимо предпринимать меры по улучшению уровня сервиса и качества обслуживания своих клиентов.

К. Лавлок также предложил включить дополнительный восьмой элемент в модель комплекса маркетинга услуг, назвав его "производительность и качество". Это восьмое "Р", связанное с услугами, эффективно произведенными с помощью ресурсов компании, справедливо закупленных при наименьших затратах. Однако данное мнение не является широко распространенным.

Таким образом, современный маркетинг оперирует комплексом из семи элементов, что значительно расширяет возможности и инструменты маркетинга.

Важнейшим инструментом маркетинга является сегментация, позволяющая разделить потребителей на группы в соответствии с рядом устойчивых признаков, что необходимо для определения оптимального сегмента дальнейшего позиционирования компании на рынке.

В сфере услуг сегментация позволяет достигать компаниям следующих целей: в максимальной степени удовлетворять потребности клиентов в разнообразных услугах; разрабатывать эффективные маркетинговые стратегии, основанные на анализе и понимании поведения потенциальных потребителей услуг; повышать конкурентоспособность как самой услуги, так и организации, ее предоставляющей; уклоняться или снижать степень конкурентной борьбы путем перехода на неосвоенные сегменты рынка; увязывать социальную и научно-техническую политику организации с запросами конкретных потребителей.

Большинство ученых и экспертов в сфере маркетинга отмечают целесообразность применения традиционных критериев для сегментации рынка разнообразных услуг: географических, демографических, социально-экономических, психографических, поведенческих. Каждый из критериев, в свою очередь, имеет подкритерии.

Традиционная методика сегментации направлена на выделение и оценку сегментов рынка (табл. 1.3).

Локальный характер рынка услуг, как было отмечено ранее, предопределяет выбор географических критериев сегментации для таких сервисных организаций, как предприятия общественного питания, поликлиники, школы.

Таблица 1.3

Табличная интерпретация многокритериальной сегментации рынка

Критерии сегментации		Критерий 1		
		Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Критерий 2	Вариант 1	Описание сегмента 1	Описание сегмента 2	Описание сегмента 3
	Вариант 2	Описание сегмента 4	Описание сегмента 5	Описание сегмента 6
	Вариант 3	Описание сегмента 7	Описание сегмента 8	Описание сегмента 9

Иные по характеру рынки услуг - услуг мобильной связи, интернет-провайдинга, информационных электронных услуг и пр. - требуют применения других критериев (например, демографических и психографических).

В зависимости от состояния спроса и характера услуги, а также от стратегии охвата рынка важно применять разнообразные подходы к сегментации рынка - и простые (двух- или трехмерная сегментация) и сложные (например, с точки зрения VALS (Values and Life Styles) - человеческих ценностей и стиля жизни). Более того, при отсутствии конкуренции, повышенном спросе и определенном характере товара или услуги у ряда организаций потребность в мероприятиях целевого маркетинга может отсутствовать.

С методологической точки зрения выделяют два принципиально разных подхода к сегментации рынка.

1. Идентификация разных типов потребителей, существующих на рынке. Такой подход называют "от предложения", или *post hoc* (от лат. "после опыта"). Подход основан на том, что товар (услуга) уже существует на рынке, а сегменты формируются на основе анализа продаж и покупателей.

2. Формирование групп потребителей, наиболее соответствующих идее предлагаемого рынку продукта или концепции. Такой подход имеет название "от потребности", или *arguory* (от лат. "до опыта"). Сначала определяются потребности, для удовлетворения которых подбирается существующий продукт или создается новый. Метод основан на знаниях о характере и поведении потребителей и об их потребностях.

Рынок услуг отличается высокой степенью дифференциации, он динамичен и изменчив. Во многом это определяется сущностными характеристиками услуги как товара: услуга направлена на удовлетворение потребности (потребности, как правило, индивидуальны) и гетерогенна. На наш взгляд, именно это в большинстве случаев обуславливает необходимость применения к сегментированию рынка услуг второго подхода как ключевого и более гибкого. В своем исследовании Ж. Горовиц предлагает использовать сегментирование потребителей по признакам их потребностей. С точки зрения управления маркетингом сервисной организации это позволит более грамотно формировать рыночное предложение, направленное на повышение удовлетворенности потребителей.

К. Лавлок отмечает, что при сегментации, учитывая специфику услуг как товара, следует использовать ряд дополнительных переменных.

Время пользования услугой. Учет данного параметра обслуживания повышает эффективность планирования и реализации стратегий управления спросом, необходимых для правильного расчета загрузки производственных мощностей в определенные моменты времени.

Языковой фактор. Сегментация по данному критерию ориентирует компанию на соответствующий акцент при планировании маркетинговых коммуникаций, особенно в случае прямого контакта с работниками сервисной организации.

Технографический признак. К. Лавлок предлагает рассматривать критерий как взаимодействие переменных: отношение людей к новым технологиям (положительное/отрицательное) и наличие доступа к электронным каналам обслуживания¹.

В условиях активного научно-технического прогресса и динамичной рыночной диффузии информационных технологий сегментация по технографическому признаку очень актуальна. Современная сфера услуг характеризуется высокой степенью компьютеризации и использованием средств автоматизации. Рынок банковских услуг, например, активно внедряет технологии обслуживания потребителей через интернет-сайты и мобильные приложения, обслуживание через банкоматы. В сфере образования распространяется инновационная форма дистанционного обучения и получения знаний. Опириуя терминологией Э. Роджерса, предложившего классификацию потребителей инновационных продуктов, не все потребители являются инноваторами и приверженцами подобных инновационных форм и методов обслуживания, готовы заменить традиционную контактную зону виртуальной. Подобная классификация потребителей

¹ Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. 4-е изд. Москва : Вильямс, 2005. 1008 с.

также может использоваться при сегментировании потребителей инновационных видов услуг.

Представляется интересным и обоснованным предложение М.Д. Предводителей и О.Н. Балаевой применять при сегментации рынка услуг результаты анализа зоны толерантности потребителей. Возможные комбинации отражены матрицей "Уровень/ширина зоны толерантности" (рис. 1.7). В квадрантах матрицы представлены характеристики потенциальных групп потребителей услуг.

Оценка детерминант	высокая	Обслуживание только по высшему классу	Ожидание особого эксклюзивного обслуживания при неявных потребностях
	низкая	Потребитель доволен малым	Потребитель не требователен, его потребности неявные
		узкая	широкая
		Ширина зоны толерантности	

Рис. 1.7. Матрица "Уровень/ширина зоны толерантности"

Подобный подход связан с теорией "привлекательного качества" Н. Кано. Действительно, зона толерантности относительно качества обслуживания имеет ключевое значение при формировании приверженности и лояльности потребителя в отношении компании. Однако на практике оценить ширину зоны толерантности достаточно сложно.

Сегментация рынка услуг требует от маркетологов особого отношения к выявлению ключевых характеристик потребителей. Главной причиной этого является высокая степень энтропии рынка услуг, вызванной нематериальным характером услуги и ее неосвязаемостью, а также непостоянством качества сервиса. Ж. Горовиц справедливо отмечает: "Для того, чтобы сегментация имела смысл, нужно моделировать реальные ситуации, возникающие при принятии решений"¹.

1.5. Маркетинговые исследования как основа принятия управленческих решений

Маркетинговые исследования - один из инструментов, обеспечивающих формирование и функционирование системы маркетинга, а именно комплекс

¹ Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя : пер. 2-го англ. изд. Москва : Дело и Сервис, 2007. 288 с.

мероприятий, предполагающих сбор, регистрацию и анализ информации о клиентах, конкурентах, ценах и других составляющих рынка с целью облегчения процесса принятия ответственных управленческих решений¹.

Маркетинговые исследования необходимы в первую очередь для получения информации, потому что именно достоверная информация позволяет, во-первых, снизить риск принятия решений, приводящих к неблагоприятному исходу, во-вторых, с большей вероятностью принимать решения, оптимальные для развития компании. Маркетинговые исследования обеспечивают до 80% рыночного успеха, однако не сами по себе, а при условии, что решения, определяющие управленческую деятельность, осуществляются на основе маркетинга.

Маркетинговые решения могут касаться самых разных вопросов: от полного изменения стратегии позиционирования компании, от выхода на новый рынок до менее масштабных, тактических решений (например, о том, как лучше оформить полку в продуктовом магазине). Эти решения принимаются в контексте процесса маркетингового планирования, в котором есть четыре последовательные стадии: анализ ситуации, формирование стратегии, разработка программы маркетинговых мероприятий и ее исполнение. Этот процесс никогда не прекращается: оценка стратегических решений, принятых в прошлом, является исходной информацией для анализа ситуации. На каждой стадии маркетинговые исследования вносят значительный вклад, помогая подготовить и принять решения.

Для того чтобы сформировать эффективную стратегию маркетинга, необходимы глубокое понимание и знание рынка, на котором работает компания. Факторы макросреды включают в себя политическую ситуацию и изменение законодательного регулирования, социально-экономические тенденции, технологические изменения.

Специалисты, занятые в сфере маркетинговых исследований, обычно уделяют внимание тем факторам, которые оказывают влияние на спрос на товары и услуги. Понимание потребителей - кто они, как себя ведут, почему ведут себя именно так, какой будет их вероятная реакция в будущем - центральный момент маркетинговых исследований.

В настоящее время специалистов по маркетинговым исследованиям все чаще просят направить свой талант на анализ поведения и намерений конкурентов. Важным результатом маркетинговых исследований является информация, позволяющая выявить проблемы и возможности, чтобы при необходимости составить программу маркетинговых мероприятий для достижения оптимального результата.

¹ Китова О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование. Москва : ИНФРА-М, 2009. С. 112.

Для анализа рынка используются различные подходы к проведению исследований. Возможно, наиболее простым путем является использование информации, которая уже была ранее кем-то собрана, ее можно найти в опубликованных статьях или зафиксированных комментариях, которые потребители сделали в адрес торгового персонала компании. Еще один подход - работа с небольшими группами потребителей, т.е. с так называемыми фокус-группами, с которыми обсуждается предлагаемый продукт. Подобного рода групповые дискуссии могут стать источниками новых идей маркетинговых программ. Когда проблемы или возможности фирмы идентифицированы и возникает необходимость более глубокого их изучения, часто прибегают к помощи опроса.

На этапе разработки стратегии команда менеджеров компании должна найти ответы на три важных вопроса, и в этом ей значительную помощь могут оказать следующие маркетинговые исследования.

1. В каком бизнесе нам следует присутствовать? А именно, какие товары или услуги нам следует предлагать? На какие сегменты рынка нам следует обратить основное внимание? Какие каналы мы будем использовать для охвата рынка?

2. Как мы будем конкурировать?

3. Каковы цели деятельности компании?

Программы предполагают решение конкретных задач, таких, как разработка нового продукта или запуск новой рекламной кампании. Программа мероприятий обычно концентрируется на достижении одной цели, которая является элементом общей стратегии компании. Именно на разработку программ приходится значительная часть маркетинговых исследований.

Фаза реализации новой программы или стратегии начинается после принятия решения о претворении их в жизнь, а также о выделении соответствующих бюджетов. На данном этапе основным предметом маркетинговых исследований становятся такие вопросы:

- Достигли ли элементы программы маркетинга поставленных целей?

- Как уровень продаж соотносится с целями компании?

- В каких сферах уровень продаж оказался неудовлетворительным?

Почему?

- Были ли достигнуты цели рекламной кампании?

Маркетинговые исследования нельзя воспринимать как быстрый и очевидный способ поиска ответов на все вопросы руководства организации. Иногда оптимальное решение вовсе не требует проведения исследования, поэтому менеджер, который столкнулся с какой-либо конкретной проблемой, должен принять во внимание ряд следующих факторов.

Релевантность. Не следует проводить исследование лишь для того, чтобы удовлетворить любопытство или подтвердить правильность ранее принятых решений. Релевантность означает предвидение той информации, которая потребуется в ходе стратегического или тактического

планирования. Предоставление такой информации является сутью непрерывно действующей информационной системы. Когда появляются новые обстоятельства, разрабатываются и реализуются отдельные исследовательские проекты. При планировании таких проектов необходимо помнить о принимаемых решениях.

Тип и природа необходимой информации. Решение о том, следует ли проводить маркетинговое исследование, будет зависеть от типа и природы необходимой информации. Если требуемая информация уже существует в организации (либо в форме результатов исследований, которые были проведены ранее по какой-то другой проблеме, либо в форме опыта и знаний менеджеров), то в проведении нового маркетингового исследования необходимости нет, оно будет пустой тратой денег.

Выбор времени. Решения относительно проведения исследований должны приниматься с учетом развития событий. Часто время на принятие таких решений ограничено, их необходимо принять до наступления определенного срока, поэтому используют лишь ту информацию, которая имеется в данный момент. Если на рынок нужно вывести новый товар, то все решения, которые требуют исследований, должны быть приняты заблаговременно. Одной из задач системы планирования является формирование графика проведения маркетинговых исследований таким образом, чтобы их результаты были получены вовремя и могли быть использованы при принятии решений.

Доступность ресурсов. Кажется очевидным, что для проведения исследования необходимы соответствующие ресурсы, однако существуют примеры того, как менеджеры заказывали исследования, недостаточно адекватно оценив объемы доступных ресурсов. Здесь речь идет как о финансовых, так и о человеческих ресурсах. Недостаток финансирования может привести к тому, что исследовательский проект не будет выполнен надлежащим образом и в полном объеме. Результаты такого исследования часто не точны.

Анализ издержек и выгод. Перед тем как проводить исследование, добросовестный менеджер должен провести анализ издержек и выгод с целью определения ценности информации, которую он стремится получить. Ведь желание менеджера иметь дополнительную информацию для использования в процессе принятия решений будет зависеть от того, как ценность этой информации соотносится с издержками и временем, которые потребовались на проведение исследования. Таким образом, перед тем как проводить маркетинговое исследование, необходимо получить представление о ценности информации, которую оно способно предоставить.

Несмотря на то, что маркетинговые исследования проводятся с целью получения информации, менеджеры не всегда используют эту информацию. Среди факторов, влияющих на решение менеджера об использовании результатов исследования, можно назвать следующие:

1) качество исследования; 2) подтверждение имевшихся ожиданий; 3) ясность относительно репрезентативности результатов исследования; 4) приемлемость с точки зрения внутренней политики фирмы; 5) вызов существующему положению. Как исследователи, так и менеджеры соглашались, что качество проведения исследования является одним из основных факторов его применимости. Кроме того, менеджеры в меньшей степени склонны использовать результаты исследований, которые не подтверждают их ожиданий или не являются приемлемыми с политической точки зрения. Некоторые исследователи утверждают, что реальное использование полученной информации является функцией прямого и косвенного влияния факторов внешней среды, организационных, информационных и личностных факторов. Тем не менее, исследователь не должен подгонять результаты под ожидания менеджера. Следует также отметить, что менеджеры организаций, работающих на потребительских рынках, менее склонны использовать результаты исследований, чем их коллеги в компаниях, обслуживающих производственный сектор. Это объясняется тем, что в последнем случае проблема изучения складывающейся ситуации и выявления проблем и возможностей более актуальна, структура организации более формализована, а исследования реже преподносят сюрпризы. Провести исследование и собрать информацию значительно проще, нежели сделать на ее основе соответствующие выводы.

Термин *physical evidence*, очевидно, пришел в маркетинговый лексикон из юриспруденции. Дословный перевод термина звучит как “вещественные доказательства”. Синонимами термина могут быть “улики”, “свидетельства”, “основания”. Вероятно, по этой причине в отечественной переводной литературе по маркетингу этот термин переводится по-разному - например, как “материальная среда” или как “материальное окружение”. Ф. Котлер под этим термином понимает “атмосферу” обслуживания. Во всех случаях и применительно к маркетингу услуг в частности речь идет о попытках маркетологов контролировать процесс материализации услуги и создания необходимой материальной среды обслуживания¹.

Под “доказательством” понимается попытка маркетолога создать с помощью материальных предметов в сознании потребителей имидж предстоящего обслуживания или услуги, продвигаемой на рынок. Материальный имидж воспринимается потребителем с помощью четырех основных сенсорных каналов восприятия: визуального, слухового, обонятельного и осязательного. Другими словами, материальный имидж обслуживания формируется из всего того, что потребитель видит, слышит, нюхает и трогает (рис 1.8).

¹ Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс. 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. С. 212.

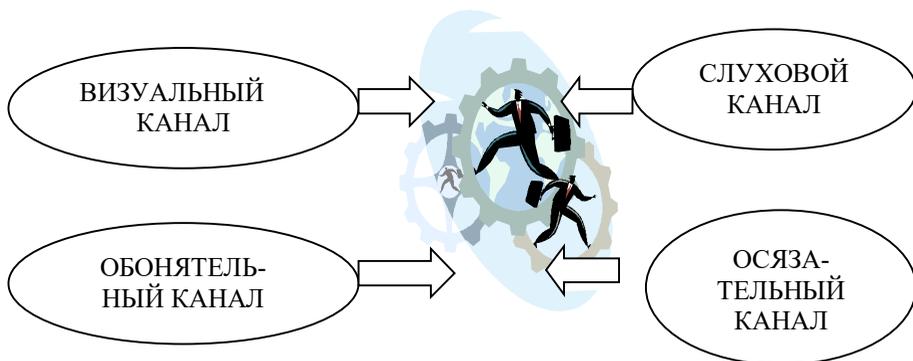


Рис. 1.8. Формирование материального имиджа обслуживания

Визуальный сенсорный канал восприятия включает в себя восприятие потребителями света, цвета, яркости, контраста, размера, формы и организации пространства. Визуальные аспекты обслуживания становятся в маркетинге услуг почти решающими, поскольку качество услуги трудно оценить до ее приобретения. Внешний вид информационных материалов, интерьер, оргтехника, цвет стен и штор, обои, размер окон, униформа персонала, дизайн помещения - все эти аспекты становятся потенциальными доказательствами предстоящего качества обслуживания. Именно этой причиной объясняются специфика и особенности набора персонала в сферу обслуживания с определенным внешним видом.

Вторая важная причина влияния на визуальный сенсорный канал потребителя - это попытка создания уникального имиджа своей фирмы, узнаваемости и, таким образом, дифференциации от конкурентов. Многочисленные помещения сети ресторанов McDonalds, Hard Rock Cafe, Planet Hollywood и Republic of Coffee выглядят неизменно во всех странах и городах мира с целью узнаваемости. Кроме того, практически каждый потребитель, побывавший в “Макдональдсе”, сможет назвать два фирменных цвета этого ресторана. Из отечественных примеров можно привести сеть кофеен “Идеальная чашка” в Санкт-Петербурге: в любом районе города интерьеры и цвета этих кофеен выглядят одинаково.

Третья причина - это возможность влияния цвета на настроение потребителей. Цвета делятся на “холодные” и “теплые”. Кроме того, что каждый цвет или гамма цветов может вызывать определенные ассоциации, они могут влиять на создание “холодной” или “теплой” атмосферы обслуживания. Дискотеки и ночные клубы, как правило, не используют холодные цвета в своих интерьерах по совершенно понятным причинам. Таким же образом рестораны, претендующие на романтический имидж, не используют, как правило, в своих интерьерах яркие теплые цвета.

Вероятно, цвет (и то настроение, которое он создает) в маркетинге услуг мог бы быть одним из критериев сегментации потребителей услуг. Подобный прием успешно используется туристическими фирмами, которые сегментируют путешественников на тех, которые ждут от путешествий острых ощущений, и тех, кто ищет спокойного отдыха.

Некоторые исследователи отмечают также важную роль организации пространства офиса или помещения фирмы услуг для визуального потребительского восприятия. По результатам исследований, неорганизованный офис и беспорядок на рабочем столе существенно влияют на потребительские намерения о приобретении услуги данной фирмы. Галереи, гостиницы, салоны красоты, рестораны и другие подобные фирмы услуг умышленно не скрывают от потенциальных потребителей своих помещений. Более того, именно эти интерьеры, как правило, оказываются главным рекламным материалом при разработке коммуникационной стратегии.

Слуховой сенсорный канал восприятия включает в себя восприятие потребителями громкости, высоты, темпа, тембра и качества звука, музыки или речи. Звуковые сопровождения привлекают внимание, создают настроение и информируют.

Исследования показывают, что музыка существенно влияет на настроение и поведение потребителей услуг. Например, наблюдения за посетителями ресторанов показывают, что при спокойной музыке потребители дольше остаются в заведениях подобного рода и тратят больше денег. Что особенно интересно, музыка благотворно действует и на мотивацию, эффективное поведение персонала, который обслуживает клиентов.

Характер музыки имеет существенное значение не только для маркетинга в сфере услуг. В одном из экспериментов исследователи чередовали в торговом зале супермаркета трансляцию французской и немецкой музыки при продаже французской и немецкой марок вин. Оказалось, что при звучании французской музыки продажи французского вина превзошли продажи немецкого вина примерно в три раза, а при звучании немецкой музыки продажи немецкого вина превзошли продажи французского вина во столько же раз.

Звук, музыка или голос человека могут быть составной частью общего имиджа компании или торговой марки. Отечественными примерами могут служить позывные радиостанции “Маяк” и музыкальная заставка телевизионной программы “Время”. Среди зарубежных фирм таким примером может служить телефонная компания АТ&Т. Любой телефонный контакт с оператором этой компании в России или за рубежом начинается с одного и того же деловитого голоса солидной леди, характерно представляющего компанию и спрашивающего: “Чем я Вам могу помочь?” Этот прием успешно используется другими фирмами услуг, особенно теми, которым приходится по роду занятий часто контактировать с клиентами по телефону. Для того чтобы добиться доброжелательного, по телефону приятного контакта с клиентом,

перед лицом операторов устанавливается зеркало и в момент телефонного разговора от них требуется улыбаться своему изображению в зеркале. Совершенно понятно, почему на такую работу стараются набирать персонал с четкой дикцией и приятным голосом.

Обонятельный сенсорный канал восприятия включает в себя восприятие запаха и свежести. Казалось бы, такой банальный и само собой разумеющийся аспект материальной среды, как запах дезодоранта, ведет к удивительным результатам маркетинга. Исследования показывают, что при наличии приятного запаха в казино использование игровых автоматов увеличивается на 45%.

Запах так же, как и цвет, может быть фирменным элементом общего имиджа марки или фирмы. Например, американский кинотеатр без запаха попкорна имеет очень мало шансов на выживаемость, так как этот запах является почти синонимом понятия кино для американцев.

Другими примерами использования запаха для продвижения товара могут быть: нейлоновые елки и хвойный дезодорант, магазин пряностей и вентилятор в окне магазина, щит по рекламе блинов и запах блинов, реклама духов в журнале и его страница с сэмплом этих духов.

Осязательный сенсорный канал восприятия включает в себя мягкость, жесткость, гладкость, шершавость и температуру. Простейший пример воздействия на осязательный сенсорный канал - это использование в помещениях кондиционера. К другим примерам можно отнести удобство и качество кресел в самолетах, кинотеатрах, офисах, ресторанах. Примечательно, что в некоторых заведениях, например в сети кафе “Пропаганда”, умышленно используются жесткие стулья как часть общего интерьера.

По мнению Ф. Котлера и других аналитиков, материальная среда обслуживания может решать следующие задачи:

- 1) служить приманкой для потребителей;
- 2) быть носителем определенного эффекта и информации для потребителей;
- 3) создавать определенное настроение у потребителей и персонала.

Этим объясняется необходимость стратегического анализа внешней среды предприятиями сферы услуг.

В теории маркетинга и менеджмента выделяют множество методов для анализа бизнес-среды функционирования предприятия, каждый из которых характеризуется своими достоинствами и недостатками.

1. STEP-PEST-анализ позволяет анализировать социальные, технологические, экономические и политические факторы макросреды предприятия.

2. ЕТОМ-анализ сводится в матрицу угроз и возможностей внешней среды. Преимуществом данного вида анализа является введение ограниченного числа факторов, выделяемых экспертами;

3. QUEST-анализ (или техника быстрого сканирования внешней среды) позволяет учитывать возможную взаимосвязь и взаимовлияние факторов и событий макросреды.

4. SWOT-анализ дает возможность определить и изучить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка.

Любой выбранный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехполюсная матрица и табличная форма.

Термин STEP означает анализ маркетинговой макросреды, основывающейся на изучении социальных (Social), технологических (Technological), экономических (Economic) и политических (Political) факторов. Существуют два основных варианта:

1) STEP-анализ, который используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой;

2) PEST-анализ, где на первом месте рассматриваются факторы политики и экономики, применяется для стран со слаборазвитой экономикой или экономикой в переходные периоды.

Термин ETOM - это аббревиатура от Environmental Threats and Opportunities Matrix (матрица угроз и возможностей внешней среды). Преимуществом данного метода является определение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15).

Общим недостатком вышеуказанных методик для анализа внешней макросреды является то, что не учитывается возможная взаимосвязь между факторами или событиями. QUEST-анализ позволяет устранить данный недостаток.

Термин QUEST - это аббревиатура от Quick Environmental Scanning Technique, что означает "техника быстрого сканирования".

Количество выбираемых факторов макросреды ограничено пятью, и на заключительном этапе необходимо оценить взаимосвязь между событиями.

Термин SWOT - это аббревиатура от слов, обозначающих сильные и слабые стороны предприятия, возможности и опасности на рынке. Данный анализ совмещает изучение внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия.

Выделяют качественные и количественные методики проведения SWOT-анализа. Качественные методики предусматривают выбор экспертами возможных показателей, а количественные позволяют оценить важность и силу влияния фактора на деятельность предприятия.

Данный выбор определяет наиболее рациональный метод для оценки ожидаемой эффективности (результативности) маркетинговых решений:

1) количественные методы (многомерные методы, регрессивные и корреляционные методы, имитационные и статистические методики, детерминированные и др.);

2) качественные (качественные исследования потребителей, экспертные опросы, маркетинговый аудит, анализ составляющих маркетинговой деятельности).

STEP-PEST-анализ	ЕТОМ-анализ	QUEST-анализ	SWOT-анализ
<p>1. Выбор объекта анализа (предприятие или бизнес-единица)</p> <p>2. Отбор экспертов и оценка уровня их компетенции</p> <p>3. Разработка формата для заполнения экспертом</p> <p>4. Индивидуальная работа эксперта</p> <p>5. Формирование итогового формата для оценки макросреды</p> <p>6. Использование результатов в процессе стратегического и тактического планирования маркетинга</p>	<p>1. Выбор объекта анализа</p> <p>2. Отбор экспертов и оценка уровня их компетенции</p> <p>3. Разработка и тестирование формата для анализа</p> <p>4. Заполнение формата ЕТОМ-анализа. Итоговые строки оценивают общее влияние группы факторов на стратегию</p> <p>5. Составление итоговой формы, которая определит по три самых важных показателя макросреды</p> <p>6. Разработка программы действий по каждой группе факторов</p> <p>7. Использование результатов в процессе планирования маркетинга</p>	<p>1. Выбор объекта анализа</p> <p>2. Отбор экспертов и оценка уровня их компетенции</p> <p>3. Разработка и тестирование формата для анализа</p> <p>4. Рейтинговый выбор</p> <p>5 значимых факторов макросреды</p> <p>5. Оценка вероятности проявления каждого фактора</p> <p>6. Оценка взаимосвязи и взаимовлияния отобранных факторов</p> <p>7. Использование результатов в процессе планирования маркетинга</p>	<p>1. Выбор объекта анализа</p> <p>2. Отбор экспертов и оценка уровня их компетенции</p> <p>3. Разработка и тестирование формата для анализа</p> <p>4. Набор факторов микро- и макросреды предприятия определяется индивидуально каждым экспертом</p> <p>5. Возможные стратегии (СИУ, СЛУ, СЛВ, СЛВ) определяются по результатам коллективной дискуссии</p> <p>6. Использование результатов в процессе планирования маркетинга</p>

Рис. 1.9. Методики, используемые для анализа бизнес-среды предприятия

Школа Филиппа Котлера количественным методам обоснования маркетинговых решений отводит гораздо большую роль. Для определения эффективности какого-то планируемого маркетингового мероприятия необходимо, чтобы цель была сформулирована количественно. Такие термины, как "максимизировать", "минимизировать", "проникнуть", "увеличить", представляют ценность, если им соответствует некоторая количественная мера. Например, "в результате проведения маркетингового мероприятия себестоимость продукции должна снизиться на 3 % за один месяц". Поскольку такая цель сформулирована количественно, легко проверить уровень ее достижения, а также сопоставить результат с затратами на данное мероприятие, это и есть эффективность¹.

Обобщенную методику проведения вышеперечисленных методов анализа бизнес-среды предприятия можно представить на рис. 1.9.

Таким образом, постоянный мониторинг внешней и внутренней бизнес-среды предприятия позволит улучшить стратегическое положение на рынке и вовремя использовать его маркетинговые возможности для обеспечения стабильной прибыльности от хозяйственной деятельности. Кроме того, мониторинг будет способствовать снижению уровня конкуренции и улучшению конкурентных преимуществ предприятия и товара.

¹ Котлер Ф., Келлер К.Л. Указ. соч. С. 82.

Глава 2. РЕКЛАМНЫЙ БИЗНЕС

2.1. Реклама в современном обществе

В современном обществе в условиях стремительной генерации данных и обмена информацией реклама как многоаспектное явление выполняет несколько ролей. Принято выделять следующие функции (роли) рекламы в обществе¹.

1. Маркетинговая функция предполагает продвижение товара в целях получения прибыли за определенный промежуток времени.

2. Коммуникационная функция обеспечивает одну из форм массовых коммуникаций, передает различные типы информации.

3. Социальная функция оказывает воздействие на массовое общественное сознание. Реклама адаптирует человека к существующему социальному миру, транслирует материальные, социальные, культурные возможности. Реклама внедряет в сознание человека представления о новых способах совершенствования своей жизни, способствует формированию в обществе единых ценностей².

Указанный перечень общественных функций рекламы не является полным в связи с перманентным углублением взаимосвязи общества с рекламой. Одним из наиболее полных определений рекламы является следующая трактовка, указанная в российском законе "О рекламе": "Реклама - это информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на

¹ Синяева И.М., Жильцова О.Н., Жильцов Д.А. Основы рекламы : учеб. и практикум для СПО. Москва : Юрайт, 2017. С. 30. (Серия : Профессиональное образование).

² Щепилова Г. Г., Щепилов К.В. Реклама : учеб. для академ. бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2017. С. 42. (Серия "Бакалавр. Академический курс").

рынке. При этом объектом рекламирования является - товар, средства индивидуализации юридического лица и (или) товара, изготовитель или продавец товара, результаты интеллектуальной деятельности либо мероприятие (в том числе спортивное соревнование, концерт, конкурс, фестиваль, основанные на риске игры, пари) на привлечение внимания к которым направлена реклама".

Рекламу классифицируют по различным основаниям (по целевой аудитории, по географическому признаку и т.д.). В зависимости от преследуемых целей рекламу делят на политическую, социальную, коммерческую.

Политическая реклама - это коммуникационная деятельность, направленная на формирование или изменение электорального поведения избирателей, являющаяся частью политической деятельности. Термин "политическая реклама" используется в законе РФ "О рекламе", который, однако, указанную отрасль не регулирует. В нашей стране политическая реклама не регламентируется единым нормативным документом, подчиняется общим правилам, определяющим свободу информации, свободу объединений. Из-за отсутствия общепринятого определения политическую рекламу часто ассоциируют с политической агитацией, хотя политическая реклама реализуется не только в рамках предвыборной агитации, но и в промежутках между выборами, т.е. политическая реклама способствует организации непрерывной связи между властью и обществом.

Социальная реклама - информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на достижение благотворительных и иных общественно полезных целей, а также на обеспечение интересов государства. Это определение зафиксировано в российском законе "О рекламе". Можно отметить, что в конечном счете достижение любых общественно полезных целей служит интересам государства. Поэтому социальная реклама является одним из значимых инструментов государственной политики. Социальная реклама призвана воздействовать на мировоззрение людей, на изменение образа жизни, на снижение социальной напряженности. Социальная реклама призвана мотивировать людей на социально полезное поведение. В законе "О рекламе" указан минимальный размер, который необходимо отводить под социальную рекламу в любых средствах рекламодателя: 5% от годового объема распространяемой рекламы. В качестве заказчиков социальной рекламы могут выступать государство (его министерства и ведомства), некоммерческие организации и коммерческие фирмы. Необходимо отметить, что в настоящее время социальные аспекты часто встречаются в рекламе

коммерческих компаний, что служит проявлением концепции социально-этичного маркетинга.

Коммерческая реклама нацелена на достижение целей, стоящих перед субъектом коммерческой деятельности. Среди перечисленных выше видов рекламы коммерческая реклама является наиболее часто исследуемой, что обусловлено требованиями современного общества. Коммерческую рекламу принято рассматривать с точки зрения маркетинга. При этом рекламу как инструмент воздействия на потребителя принято относить к маркетинговому продвижению (к маркетинговым коммуникациям) вместе с такими инструментами, как стимулирование спроса, связи с общественностью, прямой маркетинг. Основная причина такой структуризации состоит в том, что именно при использовании указанных инструментов происходят основные коммуникации с потребителями.

В зависимости от используемых носителей информации выделяются следующие разновидности рекламы: телевизионная реклама, реклама на радио, наружная реклама, реклама на транспорте, реклама в кино, печатная реклама, реклама в Интернете. Рассмотрим их более подробно.

Реклама на телевидении. Телевидение в настоящее время делится на эфирное (сигнал передается с помощью наземных станций), кабельное (сигнал передается по специально проложенному кабелю), спутниковое (сигнал передается с помощью индивидуальной антенны). Эфирное телевидение характеризуется самым большим охватом потенциальных потребителей и по этому показателю считается наиболее привлекательным рекламоносителем. Также можно отметить, что время телесмотрения в среднем у россиянина составляет от 4 до 5 ч в день¹. Исследование, проведенное компанией Nielsen в 2015 г., показывает, что телевидение находится на первом месте у потребителей среди источников информации о товаре². Еще одним преимуществом телерекламы является ее высокая коммуникационная эффективность, обусловленная легкостью восприятия зрителем (движущееся изображение и звук) и не затратным с точки зрения усилий характером потребления. Поэтому часто просмотр телевидения осуществляется во время отдыха. Кроме того, телевидение позволяет воздействовать на конкретные целевые группы с помощью передач или телеканалов с различной тематикой (развлекательные, новостные, спортивные, музыкальные и

¹ Телевидение глазами телезрителей / под ред. И.А. Полуэхтовой ; Аналитический центр "Видео Интернешнл". Москва : НИПКЦ-Восход А, 2012. 65 с.

² Реклама не главный двигатель торговли. URL: <http://www.sostav.ru/publication/reklama-ne-glavnyj-dvigatel-torgovli-17699.html>.

т.д.). Для более точного воздействия телевидение использует различные формы подачи сообщения (например, мультипликацию).

Основным недостатком рекламы на телевидении является ее высокая стоимость изготовления и размещения.

При распространении рекламы законодательство требует, чтобы потребитель четко осознавал, с чем именно он имеет дело (например, с продолжением телепередачи или с продвижением торговой марки). В законе о рекламе указано, что прерывание телепрограммы или телепередачи рекламой должно предваряться сообщением о последующей трансляции рекламы, за исключением прерывания спонсорской рекламой. Однако все чаще редакционный материал, размещенный вокруг рекламы в газетах и журналах, стал близок с ней по смыслу, становясь лишь благоприятным окружением рекламы¹.

Реклама в Интернете. Основными видами рекламы в Сети являются: медийная, контекстная реклама, поисковая оптимизация сайтов (SEO), реклама с помощью электронных писем (e-mail). Прочие разновидности рекламы в Интернете предполагают использование уже перечисленных видов рекламы, либо их относят к другим инструментам маркетингового продвижения. Например, реклама в социальных сетях предполагает использование рекламных баннеров, формирование положительного имиджа за счет публикации различных материалов.

Преимущества Интернета как канала рекламной коммуникации:

1) большой охват потенциальных потребителей. В России пользователями Сети являются более 62% граждан²;

2) точная ориентация на целевую аудиторию. Необходимо отметить, что специалистами по продвижению в Интернете популяризирован термин "таргетирование рекламы", который обозначает нацеливание рекламного сообщения на конкретную аудиторию. Таргетирование в Сети может быть по географическим районам (геотаргетинг), по поведению пользователя (поведенческий таргетинг), по времени показа сообщения (временной таргетинг) и т.д.;

3) сравнительно низкая стоимость;

¹ Федотова Л.Н. Социология массовых коммуникаций. Теория и практика : учеб. для бакалавров. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2017. С. 365. (Серия " Бакалавр. Академический курс"). URL : www.biblio-online.ru/book/A5683ECE-E3BA-4D22-8C86-6E44EE1389BV.

² Минкомсвязь России подводит итоги 2014 года. URL: <http://minsvyaz.ru/events/32436>.

4) высокая степень коммуникационного воздействия, обусловленная возможностью использования в целях рекламы движущегося изображения со звуком;

5) относительно легкий сбор информации о результатах продвижения в Сети. Современные инструменты позволяют посчитать количество посетителей страницы с рекламой, глубину просмотра сайта рекламодателя, продолжительность контакта с рекламой и т.д.;

6) интерактивность продвижения в Сети, благодаря чему увеличивается скорость реакции на мнения потребителей.

В качестве недостатка рекламы в Интернете можно отметить менее широкий охват аудитории по сравнению с телевидением. Прочие недостатки (например, навязчивость рекламы) в большей степени обусловлены частными случаями некачественного продвижения товара.

Наружная реклама. Это реклама, расположенная снаружи помещений. Для размещения рекламной информации могут использоваться специально возводимые конструкции или уже имеющиеся поверхности зданий, сооружений и т.д. В зависимости от того, где и как размещается наружная реклама, выделяют большое количество ее разновидностей. Их единого перечня в каком-либо нормативном документе нет, поэтому на практике иногда одну и ту же конструкцию называют по-разному.

В законе "О рекламе" указаны некоторые требования к установке рекламных конструкций. Так, установка и эксплуатация рекламной конструкции осуществляются ее владельцем по договору с собственником земельного участка, здания или иного недвижимого имущества, к которому присоединяется рекламная конструкция, либо с лицом, уполномоченным собственником такого имущества, в том числе с арендатором. В случае, если для установки и эксплуатации рекламной конструкции предполагается использовать общее имущество собственников помещений в многоквартирном доме, заключение договора на установку и эксплуатацию рекламной конструкции возможно только при наличии согласия собственников помещений в многоквартирном доме. Заключение такого договора осуществляется лицом, уполномоченным на это общим собранием собственников помещений в многоквартирном доме. Заключение договора на установку и эксплуатацию рекламной конструкции на земельном участке, здании или на ином недвижимом имуществе, находящемся в государственной или муниципальной собственности, осуществляется на основе торгов. Отказ в разрешении на установку рекламной конструкции может быть мотивирован, в частности, нарушением внешнего архитектурного облика сложившейся застройки поселения или городского округа.

Транзитная реклама. Она характеризуется размещением рекламной информации на транспортном средстве и внутри его. Некоторые объединяют понятие наружной и транзитной рекламы. Это обусловлено значительным сходством рассматриваемых видов рекламной коммуникации. Основным отличием между ними является то, что транзитную рекламу потенциальным потребителям часто приходится воспринимать как движущийся объект.

Относительно транзитной рекламы в законе "О рекламе" указано, что не допускается звуковая реклама с использованием транспортных средств, а также звуковое сопровождение рекламы, распространяемой с использованием транспортных средств. Не разрешается применение транспортных средств исключительно или преимущественно в качестве передвижных рекламных конструкций, в том числе переоборудование транспортных средств для распространения рекламы, в результате которого транспортные средства полностью или частично утратили функции, для выполнения которых они были предназначены, переоборудование кузовов транспортных средств с приданием им вида определенного товара.

Реклама в газетах и журналах (в прессе) - один из самых старых способов продвижения товаров. Видами рекламы в прессе являются строчная реклама, модульная реклама (представляет собой блок информации с рекламным текстом и изображением), рекламные статьи и публикации обзорно-рекламного характера. Преимущества данного вида рекламы:

1) относительно низкая стоимость (как изготовления, так и печати). Это преимущество в первую очередь относится к газетам;

2) высокая скорость изготовления рекламного сообщения, особенно в газетах. Для журналов требуется более длительное время для изготовления рекламы;

3) возможность нацеливания рекламы за счет подбора изданий различных тематик или за счет размещения в рубриках, ориентированных на определенную целевую аудиторию;

4) наличие повторных контактов. Это преимущество в первую очередь проявляется у журналов, так как к информации, изложенной в них, читатели периодически возвращаются. Тем самым повышается вероятность увеличения частоты контактов с рекламой;

5) возможность размещения в рекламном сообщении большего объема информации о рекламируемом объекте, чем в рекламных роликах на телевидении, радио или в наружной рекламе;

б) большой охват аудитории. Однако здесь необходимо учитывать, что существует практика завышения тиража, указываемого в издании, по сравнению с реальным количеством напечатанных экземпляров¹.

К недостаткам рекламы в прессе относятся:

1) ограниченное коммуникационное воздействие. У рекламы в прессе существует только одна возможность оказания коммуникационного влияния на потенциальных потребителей - через зрение. При этом изображение характеризуется статичностью;

2) "пассивность" рекламного носителя, т.е. читателям необходимо приложить усилия, чтобы получить информацию. Согласно исследованиям, около 20% людей, умеющих читать, качественно не усваивают полученную информацию, около 60% усваивают ее удовлетворительно, и только около 20% - качественно²;

3) короткий срок жизненного цикла газет, что снижает вероятность повторного контакта с рекламой по сравнению с журналами;

4) некачественная печать у многих газет, что ограничивает перечень товаров, которые можно эффективно рекламировать. Например, для многих товаров важна качественная демонстрация их внешнего вида;

5) большое количество рекламных объявлений конкурентов. Это касается не только специализированных рекламных изданий. Законом РФ "О рекламе" введено ограничение на объем рекламы в периодическом не специализированном рекламном печатном издании: 40% от объема его отдельного номера.

Реклама на радио. Основными видами рекламы на радио являются радиоролики. Особой разновидностью радиоролика являются джинглы (от англ. jingle). Они представляют собой короткую музыкальную фразу с вокальной пропевкой. Преимущества рекламы на радио - низкая стоимость размещения по сравнению с телевидением и широкий охват аудитории. При этом необходимо учитывать, что радио часто слушают в период отдыха, что повышает силу коммуникационного воздействия. Кроме того, нередко радио работает в фоновом режиме, сопровождая повседневные дела.

Основным недостатком радио как носителя рекламы можно считать более ограниченное коммуникационное воздействие, чем у телевидения. К тому же слушатели радио легко переключаются на другую станцию при прерывании эфира рекламой.

¹ 215 российских печатных изданий завышают информацию о своем тираже в среднем в пять раз. URL: http://www.dp.ru/a/2013/02/01/215_rossijskih_pecchatnih_i/.

² Назайкин А.Н. Медиапланирование на 100%. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 193.

В законе "О рекламе" указаны следующие требования к рекламе на радио:

- прерывание радиопрограммы рекламой, как и на телевидении, должно предваряться сообщением о последующей трансляции рекламы, за исключением прерывания спонсорской рекламой;
- в радиопрограммах, не зарегистрированных в качестве средств массовой информации и специализирующихся на сообщениях и материалах рекламного характера, продолжительность рекламы не может превышать 20 % времени вещания в течение суток;
- при трансляции рекламы уровень громкости ее звука, а также уровень громкости звука сообщения о последующей трансляции рекламы не должны превышать среднего уровня громкости звука прерываемой рекламной радиопрограммы или радиопередачи.

Реклама в кинотеатрах. Маркетинговое продвижение в кинотеатрах носит интегрированный характер и предполагает размещение рекламы не только в виде роликов перед началом демонстрации фильма, но и в виде листовок в фойе, раздачи рекламной продукции промоутерами и т.п. Поэтому частично продвижение в кинотеатрах относят к Indoor-рекламе.

При посещении кинотеатров состояние людей способствует лучшему восприятию информации, что является безусловным плюсом этого канала рекламной коммуникации. При демонстрации роликов отсутствует раздражение у зрителей, так как реклама не прерывает показа фильма. Это обусловлено требованием закона "О рекламе", где указано, что демонстрация фильма не должна прерываться рекламой, а также запрещено совмещать демонстрацию фильма с наложением на кадры рекламы в виде "бегущей строки" или иным способом. Кроме того, длительность рекламных роликов для демонстрации в кинотеатрах обычно больше, чем у телевизионных роликов. Все эти факторы способствуют лучшему восприятию информации. Согласно исследованиям, воспроизвести материал спустя неделю после просмотра фильма могут около 50% зрителей¹.

Основным недостатком рекламы в кинотеатрах можно считать не очень большую аудиторию зрителей по сравнению с вышеперечисленными каналами рекламной коммуникации.

Директ-мейл (англ. direct-mail) - это рекламное обращение, которое направляется конкретным представителям целевой аудитории. Обращение может передаваться с помощью традиционной почты, факсовой связи, электронной почты или с помощью сотовой связи. Основной отличительной чертой этого способа маркетингового продвижения является личностный характер обращения, который максимизирует его силу коммуникационного воздействия.

¹ Джефкинс Ф. Реклама : учеб. пособие. Москва : Юнити, 2012. С. 148.

Все рекламные мероприятия для повышения их эффективности должны носить системный характер, быть структурированы. Рекламная кампания представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение маркетинговых целей рекламодателя.

При планировании рекламной кампании намечаются следующие шаги.

1. Конкретизация целевой аудитории с учетом выбранной стратегии охвата рынка и стратегии позиционирования.

2. Выработка целей рекламной кампании. Должны быть сформулированы как экономические, так и коммуникационные цели. Требования к формулировке цели - однозначность и использование количественных характеристик. Это связано с необходимостью не только четко очертить ориентиры для деятельности, но и применять их при подведении итогов. При этом нужно учитывать, что коммерческие компании в первую очередь интересуют количественная сторона вопроса, выраженная в величине денежных средств, потраченных покупателями в торговых точках фирмы под воздействием коммуникаций. Однако этот эффект может быть достигнут только в случае изменения уровня известности, осведомленности, отношения потенциальных потребителей к марке. Поэтому акцентировать внимание необходимо на коммуникационных целях.

3. Проведение маркетингового исследования. На этом шаге необходимо уточнить информацию по покупательскому поведению конкретизированной целевой аудитории, уточнить конкурентные преимущества рекламируемого объекта, а также проанализировать состояние и тенденции рынка рекламных коммуникаций.

4. Разработка творческой концепции рекламной кампании. На этом шаге формулируется общее представление о рекламной кампании, которое формализуется в виде креативной стратегии и медиастратегии.

В рамках креативной стратегии¹ формулируется смысл, который должен быть донесен рекламным сообщением, определяется форма его донесения (с акцентом на использование рациональных или эмоциональных мотивов). Фиксируется креативная стратегия в виде текста и в виде визуального воплощения, или, согласно терминологии Ф. Котлера, в виде стратегии рекламного обращения (описывающей, какую информацию о торговой марке должна доносить реклама) и творческой стратегии (описывающей, как марочные заявления выражаются в рекламе)².

¹ Термин "креативная стратегия" часто используется в качестве синонима "рекламная идея".

² Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 14-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2014. С. 557.

Медиастратегия предполагает выбор каналов рекламной коммуникации, которые будут использоваться в рекламной кампании. Разработка этих стратегий происходит в рамках одного этапа, что обусловлено их прямой взаимосвязью. Например, при выборе внешнего вида товара в качестве основного рекламного аргумента нецелесообразно выбирать газеты (с низким качеством исполнения) как канал рекламной коммуникации.

5. Определение бюджета рекламной кампании. При этом должны учитываться выбранные каналы рекламной коммуникации, выбранная креативная стратегия рекламной кампании. В ряде случаев сумма, выделяемая на проведение рекламной кампании, известна до начала первого шага планирования рекламной кампании.

6. Медиапланирование - процесс выбора оптимальных носителей рекламы для достижения целей рекламодателя в соответствии с принятыми ранее решениями.

7. Создание рекламных сообщений.

8. Реализация запланированных мероприятий в рамках рекламной кампании.

9. Подведение итогов, анализ эффективности рекламной кампании. Необходимо отметить, что могут подводиться промежуточные итоги в рамках начала реализации рекламных мероприятий, на основе которых возможна корректировка хода рекламной кампании.

2.2. Роль рекламы в продвижении продукции

Воздействие на рынок является одним из основополагающих принципов маркетинга. Маркетинг - это не только решение относительно пассивной задачи детального, всестороннего и тщательного изучения требований потребителей и адаптации к ним предлагаемых услуг, но и активное формирование спроса, стимулирование сбыта в целях увеличения объемов продаж, повышения эффективности и прибыльности деятельности на рынке. Именно этому призван служить комплекс продвижения, или комплекс маркетинговых коммуникаций.

С позиций маркетинга коммуникации (лат. *communicatio* - делаю общим, связываю, общаюсь) рассматриваются как сложное, многоаспектное понятие, охватывающее систему взаимосвязей и взаимоотношений, обуславливающее возможности обмена информацией между различными субъектами рынка.

Среда, в которой функционирует любое предприятие, пронизана сложной системой коммуникаций. Фирма контактирует со своей клиентурой, с банками, страховыми компаниями, производителями товаров и

услуг, с различными контактными аудиториями. Причем эти связи носят разнонаправленный и пересекающийся характер. Задача предприятия заключается в формировании и поддержании образа предлагаемых продуктов и фирмы в целом в глазах общественности и своей существующей и потенциальной клиентуры.

Процесс формирования комплекса продвижения (комплекса маркетинговых коммуникаций) представлен на рис. 2.1.

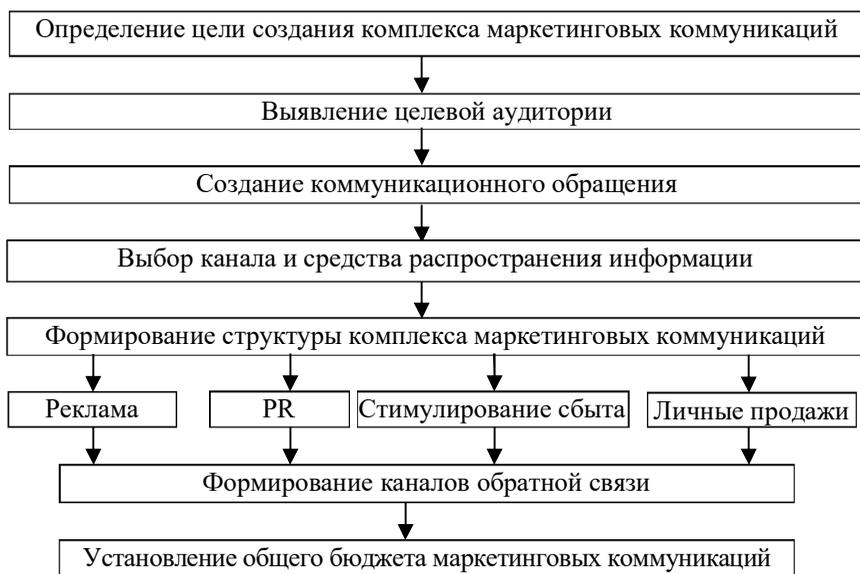


Рис. 2.1. Процесс формирования комплекса маркетинговых коммуникаций

Исходным моментом формирования комплекса маркетинговых коммуникаций является определение его целей. Такими целями могут быть стимулирование спроса, увеличение объемов сбыта, улучшение имиджа фирмы и ее продукции, обеспечение проникновения на новый рынок. Может иметь место и комбинация целей.

Целевую аудиторию и ее параметры определяют в результате проведения маркетинговых исследований товара, рынка, потребителей. На этом этапе выявляются также желаемые ответные реакции целевой аудитории, обеспечивающие достижение маркетинговых целей фирмы (целей продвижения). Этими реакциями могут быть осведомленность, убежденность, предпочтение, благорасположение, покупка.

Одним из важнейших элементов процесса маркетинговых коммуникаций является создание обращения - той информации, которая должна быть доведена до потребителя, чтобы обеспечить желаемую ответную реакцию целевой аудитории.

Создавая обращение, отвечают на вопросы, что именно следует сказать, как необходимо сказать, сколько раз сказать.

Обращение должно быть передано своевременно и эффективно, поэтому следующие этапы формирования комплекса маркетинговых коммуникаций - выбор каналов и средств распространения информации, определение характеристик средств массовой информации, в которых планируется размещать обращение, влияющее на степень доверия потребителей к этим средствам. Как правило, в маркетинговой деятельности используются такие основные варианты коммуникаций с потребителями:

- разговор лицом к лицу;
- наружная реклама;
- дискуссия в пределах небольшой группы лиц;
- новости в СМИ;
- реклама в СМИ;
- выступление перед большими аудиториями;
- статья в виде информационных писем компании;
- телефонные переговоры;
- прямая почтовая рассылка;
- личные письменные обращения;
- выступление по радио и телевидению;
- полиграфия;
- информационные сети (Интернет);
- статья за подписью журналиста или редакционная.

Далее формируется структура комплекса маркетинговых коммуникаций фирмы - общая и конкретно коммуникационная программа фирмы, состоящая из сочетания рекламы, связи с общественностью, (паблик рилейшнз), личных продаж или стимулирования сбыта. Фирмы, как правило, используют комбинации различных видов продвижения.

Виды продвижения выполняют в данной структуре следующие основные функции: реклама информирует о товаре и условиях его продажи, паблик рилейшнз дает достоверную информацию о фирме, личные продажи обеспечивают гибкий личный контакт с потребителем,

стимулирование сбыта дополняет другие виды продвижения и приводит к краткосрочному всплеску продаж.

Многие фирмы объединяют виды продвижения в рамках интегрированной деятельности по увеличению продаж. Это позволяет выходить на весь целевой рынок, повышать эффективность продвижения и координировать структуру расходов на него, иметь непосредственный контакт с потребителями, а главное, планировать и координировать комплексное коммуникативное воздействие на потребителя.

Таким образом, для достижения эффективности коммуникационного процесса отправитель должен:

- а) выявить целевую аудиторию;
- б) узнать свойства, характеризующие источник обращения;
- в) выбрать сообщение;
- г) определить желаемую ответную реакцию;
- д) выбрать средства распространения информации и ее носители;
- е) провести анализ информации, поступающей по каналам обратной связи.

Основная задача маркетинговых коммуникаций - донести до целевой аудитории основное конкурентное отличие бренда (бренд-кода), которое, в свою очередь, повлияет на выбор и покупку товара потребителем.

Функции, цели и задачи элементов комплекса маркетинговых коммуникаций весьма многообразны. Они имеют ряд принципиальных различий, влияющих на эффективность решения стоящих перед фирмой коммуникационных задач. Таблица 2.1, составленная У. Уэллсом, Дж. Бернетом и С. Мориарти, позволяет наглядно увидеть особенности элементов комплекса маркетинговых коммуникаций в области ожидаемого результата типа контакта с потребителем и продолжительности ответной реакции на то или иное маркетинговое воздействие¹.

Маркетинговые коммуникации являются составной частью массовой коммуникации и имеют ряд отличительных особенностей от последней.

Во-первых, маркетинговые коммуникации точно направлены на целевую аудиторию, что говорит об их целенаправленном характере.

Во-вторых, коммуникациям характерна периодическая повторяемость сообщений для обеспечения определенного уровня запоминания.

¹ Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. Санкт-Петербург, 2001. С. 129.

В-третьих, маркетинговые коммуникации имеют характер комплексного воздействия на целевую аудиторию.

Таким образом, можно отметить, что маркетинговые коммуникации - это методы и формы подачи информации и воздействия на целевую аудиторию¹.

Таблица 2.1

Характеристики элементов маркетинговых коммуникаций

Элемент маркетинговых коммуникаций	Ожидаемый результат	Контакт с потребителем	Продолжительность ответной реакции
Личная продажа	Продажи	Прямой	Краткая
Реклама	Изменение отношения и изменение поведения	Косвенный	Средняя или длительная
Стимулирование сбыта	Продажи	Полупрямой	Краткая
Прямой маркетинг	Изменение поведения	Полупрямой	Краткая
Паблик рилейшнз	Изменение поведения	Полупрямой	Длительная
Места продаж и упаковка	Изменение поведения	Прямой	Средняя

Следует отметить, что до сих пор не удалось создать исчерпывающую классификацию форм маркетинговых коммуникаций. И все же сегодня, когда роль маркетинга возрастает, увеличилась и более четче обозначилась роль маркетинговых коммуникаций. Действительно, эффективные коммуникации с потребителями стали ключевым фактором успеха любой организации.

Различного рода предприятия постоянно продвигают свою деятельность к потребителям, пытаются реализовать несколько целей:

- информировать перспективных клиентов о своем продукте, услугах, условиях продажи;
- убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам и маркам, посещать именно эти увеселительные мероприятия и т.д.;

¹ Самагина О.А. Маркетинговые коммуникации : практикум по дисциплине "Маркетинг" (для слушателей программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ). Воронеж : Изд-во ВГУ, 2003. 30 с.

- заставлять покупателя действовать, т.е. направлять поведение потребителя на незамедлительную покупку.

Данные цели достигаются с помощью рекламы, продавцов, оформления помещения, витрин, упаковки, названий магазинов, раздачи бесплатных образцов, купонов и других коммуникационных видов деятельности.

Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из четырех основных средств воздействия (элементов): это реклама, стимулирование сбыта, личная продажа и связи с общественностью.

Каждому элементу комплекса коммуникаций присущи специфические приемы и методы. Однако все они преследуют единые цели, в числе которых реализация социально-экономических задач маркетинговой политики производителя, представление и продвижение на рынке товаров и услуг, формирование “социального заказа” на новые товары (услуги) и изучение спроса на них, обеспечение объективной информированности о деятельности предпринимательских кругов общественно-политических и правительственных институтов.

Благодаря правильному сочетанию и использованию всех четырех элементов комплекса обеспечивается так называемое продвижение товара на рынок.

Для доставки потребителю запланированных обращений используются следующие инструменты коммуникаций.

1. Реклама - любая оплаченная конкретным лицом форма коммуникаций, предназначенная для продвижения товаров, услуг или идей. Хотя некоторые виды рекламы (например, прямая почтовая рассылка) ориентированы на конкретного индивидуума, все же большинство рекламных посланий предназначено для больших групп населения и распространяется такими средствами массовой информации, как радио, телевидение, газеты и журналы. Весьма эффективна бывает наружная реклама. В последнее время важное значение приобретает реклама в Интернете. При выборе средства распространения рекламы необходимо учитывать приверженность целевой аудитории к средствам информации, специфику продукта, особенности обращения, стоимость.

2. Личная продажа - установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью продажи товара. Безусловно, это наиболее действенный вид маркетинговых коммуникаций, когда речь идет об услугах, а не о материальных товарах и покупатель свои впечатления об обслуживающих его работниках фирмы переносит на качество продукта. Таким образом, продукт материализуется в сознании клиента. Поэтому очень важно для фирмы уделять большое внимание отбору и подготовке персонала.

Если сопоставить личные продажи и рекламу, можно отметить, что личные продажи превосходят рекламу по эффективности, поскольку являются более гибкими. Однако реклама позволяет в короткий промежуток времени осуществить контакт с большими аудиториями. И все же большинство фирм делает упор именно на личные продажи как на самое эффективное средство повышения прибыльности фирмы.

3. Стимулирование сбыта - различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей, работу дистрибьюторов и торгового персонала.

Средства стимулирования сбыта могут быть сгруппированы в следующие группы:

- предложение цены (скидки, купоны);
- предложение в натуральной форме (подарки, сувениры);
- предложения в активной форме (вовлечение клиента в мероприятия - конкурсы, лотереи).

Любое предприятие использует средства стимулирования сбыта для достижения более сильной и оперативной ответной реакции, эффективного представления продукта и "оживления" снижающихся продаж. Стимулирование сбыта имеет целью немедленное изменение поведения потребителей. Недостатками этого вида маркетинговых коммуникаций являются невозможность постоянного применения, высокие затраты, а также кратковременный эффект, из-за которого данные приемы не годятся для формирования устойчивого предпочтения фирме. Стоит отметить, что мероприятия по стимулированию сбыта нуждаются в освещении в СМИ, а следовательно, в дополнительных денежных расходах.

4. Связи с общественностью - координированные усилия по созданию благоприятного представления о товаре или фирме в сознании населения, реализуемые путем мероприятий, не обусловленных напрямую продажей товаров: публикации в прессе важной информации, освещение деятельности фирмы на радио и телевидении, презентации, пресс-конференции, участие в выставках. Все это способствует повышению известности фирмы и созданию ее положительного образа в глазах общественности и коллег.

Презентации являются действенным способом привлечения внимания к деятельности фирмы и устраиваются во время работы профессиональных выставок, а также в связи с другими событиями, например по случаю открытия нового филиала.

Выставочные мероприятия занимают особое место в арсенале средств современного маркетинга, поскольку предоставляют предприятию большие возможности одновременного распространения и получения широкого спектра информации относительно доступной стоимости.

Некоторые фирмы используют спонсорство для создания положительного образа в глазах общественности. Спонсорство - финансовая поддержка, оказываемая компанией некоммерческим организациям при проведении различных мероприятий. Спонсорская деятельность может повысить престиж компании и сформировать позитивное представление о ее деятельности. Интерес представляют те события, которые имеют общественное звучание и получают широкое освещение в СМИ.

5. Прямой маркетинг - интерактивная система овладения рынком, позволяющая потребителям легко получать интересующие их сведения и приобретать товары с помощью различных каналов распространения информации. Такой вид маркетинга включает в себя прямую почтовую рассылку, использование заказов по печатным каталогам и продажу по каталогам в режиме онлайн. В настоящее время все больше фирм применяют элементы прямого маркетинга в своей работе. С развитием Интернета продажи товаров и услуг через Сеть становятся более популярными. Однако необходимо отметить, что данным ресурсом пользуется определенная категория потенциальных клиентов (чаще это молодые люди), поэтому на другие группы клиентов необходимо воздействовать через другие каналы.

Специальные бесплатные сувениры - подарки, служащие напоминанием о компании, производящей услугу, и о ее фирменной марке.

В условиях жесткой конкуренции фирмам необходимо находить все новые способы воздействия на потенциальных клиентов. В последнее время стали развиваться такие виды коммуникаций, как product-placement и маркетинговые слухи. Некоторые фирмы весьма удачно пользуются ими, но в целом этот вид коммуникаций еще недостаточно развит.

Незапланированные обращения включают в себя все прочие способы передачи потенциальным клиентам различной информации о компании и о ее торговой марке. Например, месторасположение фирмы, неопрятный вид здания, где находится офис фирмы, раздраженные сотрудники или постоянно занятые телефоны, отсутствие безопасного места для парковки вблизи офиса являются теми негативными моментами, которые могут оказать на потребителей более сильное воздействие, чем запланированные маркетинговые коммуникации, включая рекламу и налаженные связи с общественностью.

Все сотрудники фирмы (и в первую очередь те, кто непосредственно имеет дело с клиентами) могут непреднамеренно стать источниками передачи нежелательной информации, если не пройдут специальную подготовку, в процессе которой познакомятся с коммуникационными эффектами их действий и манерой общения. Хотя специалисты, занимающиеся проблемами маркетинговых коммуникаций, не всегда должны нести ответственность за незапланированные обращения, все же им следует

предвидеть и исключать появление обращений, несовместимых с общей коммуникационной стратегией фирмы, и стимулировать распространение той информации, которая вписывается в эту стратегию.

По мнению автора книги "Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума" А.В. Ульяновского, инструменты маркетинговых коммуникаций можно разделить на три группы¹.

Группа 1 - BTL (bellow the line) - инструменты "под чертой", т.е. менее заметные для конкурентов, дополняющие ATL.

Группа 2 - ATL (above the line) - инструменты "над чертой", т.е. масштабные, заметные, высокобюджетные.

Связи с общественностью образовали особую группу 3-TTL (throw the line) - инструмент, используемый в реальном режиме времени, заметный, но не явный.

В общем, законы диктует маркетинг. Он выявляет проблему и ставит конкретную задачу, которую решают с помощью двух групп инструментов: ATL (above the line) - над линией, BTL (bellow the line) - под линией.

Above the line - прямая реклама, распространяемая через СМИ и СНРИ (средства наружной рекламы и информации). Прямые рекламные материалы работают на информирование, узнавание, напоминание, формирование имиджа. Иными словами, несмотря на то, что реклама "прямая", коммуникативный канал с потенциальным потребителем получается опосредованный и без обратной связи.

Bellow the line - это более изощренные механизмы: sales promotion, consumer promotion, trade promotion - непосредственная работа с потребителями, всевозможные акции, демонстрации, даже PR, а также другие "ходы и норы, прорываемые под рынком". Здесь важны не просто демонстрация товара и фиксированный акт покупки, а интерактивный канал взаимодействия "покупатель - продавец" и при этом возможность проводить вторичные исследования. К данной группе инструментов относится и direct marketing - маркетинг прямых контактов или обращений. Именно из него выросли программы лояльности (приверженности) потребителей brand loyalty, loyalty program ("второй стакан" бесплатно предложил продавец Coca-Cola еще в конце XIX в.), как и уже развернутые Customer Relationship Management (CRM) - программы управления взаимоотношениями с клиентами, ориентированные на потребителя.

Известно, что оптимальные результаты любой стимулирующей кампании всегда достигаются в случае комплексного применения традиционной рекламы и BTL. Однако BTL-технологии тем не менее абсолютно универсальны, хотя механизмов как таковых немного. Простор для креатива здесь огромен. В

¹ Ульяновский А.В. Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума. Москва : Эксмо, 2008. С. 8.

этом и заключается удобство ВТЛ-технологий. Успешно комбинируя сценарии, обновляя или изменяя их детали, можно адаптировать любую программу под любые цели и под любой бренд. При этом для многих компаний (например, для производителей крепких алкогольных напитков, традиционная реклама для которых запрещена законодательством) ВТЛ является единственным способом коммуникации с конечным потребителем. Поэтому интерес к ВТЛ и понимание важности данного вида коммуникации растут.

Преимущества и недостатки видов продвижения товаров и услуг представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Особенности видов продвижения продукции

Вид продвижения	Аудитория	Преимущества	Недостатки
Реклама	Массовая	Эффективный способ охвата большого количества потребителей. Экспрессивность. Активность воздействия	Относительно высокая стоимость. Сложность организации обратной связи
Паблик рилейшнз	Массовая	Широкая информативность. Широкий охват потребителей. Перенос доверия к средству массовой информации на товар	Сложность налаживания контактов со всеми СМИ. Низкий уровень контроля за публикациями. Публикации не повторяются. Отдаленность и сложность определения эффекта
Стимулирование сбыта	Отдельные группы потребителей	Эффективный способ для быстрого изменения поведения потребителей. Гибкость. Информативность. Привлекательность	Легко дублируется конкурентами. Трудно определить продолжительность акции и ожидаемую результативность
Личные продажи	Индивидуальная	Возможность передачи сложной и объемной информации. Прямой контакт с потребителем. Возможность заключения сделки. Убедительность	Высокая стоимость

Системное планирование маркетинговых коммуникаций позволяет получить так называемый синергический эффект. Это означает, что одновременное комплексное воздействие видов продвижения дает суммарный

эффект значительно больший, чем сумма эффектов каждого из видов, воздействующих на потребителя в отдельности.

На существовании данного эффекта основывается методология интегрируемых маркетинговых коммуникаций (ИМК), сформулированная такими специалистами, как Д. Шульц, С. Танненбаум, Р. Лаутерборн, и получившая широкое распространение на практике начиная с 90-х г. прошлого века. В книге "Новая парадигма маркетинга" 1993 г. так определяется понятие ИМК: Integrated Marketing Communications - это концепция использования четырех коммуникаций маркетинга исходя из единых целей: реклама, связи с общественностью, прямой маркетинг, стимулирование сбыта. Каждая из коммуникаций дополняет другую (возникает эффект синергии), приводя к эффективности, которой сложно добиться, используя только одну из коммуникаций¹.

Интегрированные маркетинговые коммуникации - система интенсивных методик развития бизнеса: "Это новый способ анализа целого там, где раньше мы видели только отдельные разрозненные составляющие - такие, как реклама, паблик рилейшнз, стимулирование продаж, закупки, коммуникации с работниками и т.д. Такой подход позволяет скоординировать все виды коммуникаций, чтобы взглянуть на них глазами потребителя - как на поток информации из недифференцируемых источников", - считает Филипп Котлер, известный во всем мире как "гуру маркетинга", автор "Библии маркетинга", человек, попытавшийся упорядочить маркетинговую теорию.

В маркетинге под интегрированными коммуникациями понимают:

- сочетание соответствующих форм и типов рекламы, стимулирования продаж, паблик рилейшнз и личных продаж;
- соответствие общему набору целей коммуникации для данной торговой марки, или, точнее, особое "маркопозиционирование" торговой марки;
- интеграцию методов и средств рекламы с учетом времени и интересов потребителей².

Можно сказать, что основными задачами коммуникационной деятельности являются повышение технико-экономических показателей и более эффективная работа всех звеньев предприятия с целью выполнения маркетинговой стратегии. Поэтому для выполнения поставленной задачи необходимо плотное взаимодействие различных подразделений предприятий, что предполагает прежде всего отлаженные коммуникации внутри

¹ Сомерсби С. Природа маркетинговых коммуникаций и управление продвижением товара. Москва, 2007. URL: <http://www.cfin.ru/>.

² Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру / пер. с англ. Д. Куликова. Москва : Эксмо, 2006. С. 24-26.

предприятия и огромный арсенал разнообразных средств для создания и поддержки коммуникаций с внешней средой. Именно встроенность в маркетинговое пространство, или комплекс маркетинговых коммуникаций, формирует истинную ценность компании, обеспечивающую ей инвестиционную привлекательность и динамику развития.

Для наиболее эффективного воздействия на потребителей и для обеспечения устойчивой работы фирмы в рамках общей маркетинговой стратегии разрабатывают соответствующую коммуникационную стратегию, с точки зрения которой принципиальное значение имеет разделение товаров на две большие группы: на потребительские товары и товары промышленного назначения. Для продвижения потребительских товаров наиболее интенсивно применяются реклама и стимулирование сбыта, а их дополнением являются личная продажа и публик рилейшнз. В то же время для товаров производственного назначения наиболее эффективными являются личные продажи и стимулирование сбыта, а вспомогательными - реклама и PR.

Применение того или иного средства коммуникационной смеси (marketing communication mix) во многом должно зависеть от конкретной рыночной ситуации, от характеристик самой фирмы и целей ее маркетинговой деятельности. С этой точки зрения формирование структуры комплекса маркетинговых коммуникаций является сложным творческим процессом, требующим достаточно большого объема исходной информации и определенных компромиссов.

Глава 3. ОТРАСЛЕВАЯ ЛОГИСТИКА

3.1. Управление материальными ресурсами

Материальные ресурсы - это потребляемые в процессе производства предметы труда, к которым относятся основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, топливо и энергия на технологические нужды.

Материальные ресурсы - это ресурсный потенциал, позволяющий осуществить производство продукции, оказание услуг и выполнение работ.

Материальные ресурсы - различные виды сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих, полуфабрикатов, которые хозяйствующий субъект закупает для использования в хозяйственной деятельности с целью выпуска продукции, оказания услуг и выполнения работ.

Для каждого производственного процесса (или стадии производственного процесса) могут быть выделены следующие виды исходных материалов.

1. Сырье, образующее в результате переработки значительную часть (по количеству или стоимости) конечного продукта. К сырью, как правило, относятся первичные материалы, не прошедшие переработки вообще или прошедшие ее в незначительной степени. Примерами могут служить продукты растениеводства, животноводства или рыболовства; продукты добычи и обогащения руды в горнодобывающей и металлургической промышленности, а также материалы, получаемые в результате специфических технологических процессов химической и физической обработки. Исходные продукты более высокой степени переработки (например, предварительно смонтированные детали), составляющие значительную по количеству часть конечного продукта (такого, например, как электромотор), относятся к категории полуфабрикатов. Процедура закупки подобных продуктов на стороне аналогична закупке остальных видов сырья.

2. Вспомогательные материалы, занимающие незначительную (по количеству или стоимости) часть в составе конечного продукта. Тем не менее, такие материалы могут иметь важное функциональное значение. Примерами вспомогательных материалов являются швейные нитки при пошиве одежды, монтажные болты, проволока. Необходимо также учитывать то обстоятельство, что отнесение продукта к той или иной категории материалов зависит от особенностей производственного процесса. Так, те же нитки в текстильной промышленности служат сырьем для изготовления ткани. Из проволоки определенного вида могут изготавливаться скрепки, и она в данном случае будет являться сырьем.

3. Производственные материалы, не входящие, в отличие от сырья и материалов, в состав конечного продукта, но необходимые для нормального хода производственного процесса. Они обеспечивают ввод в действие и эксплуатацию оборудования. К таким средствам относятся смазочные материалы, охлаждающая жидкость для сверлильного оборудования, чистящие и моющие средства. К числу производственных материалов принадлежит также энергия, в силу своей высокой стоимости и значительной потребности в ней учитываемая, как правило, отдельно от остальных видов производственных материалов.

4. К числу комплектующих относятся продукты, не требующие обработки вообще или требующие ее в незначительной степени. К числу производящихся с ними операций могут относиться пересортировка, изменение размера партии, маркировка и т.п.

Управление материальными ресурсами (УМР) представляет собой целенаправленную деятельность по синхронизации материальных потоков общественного продукта по ассортименту, качеству, количеству, срокам и месту.

Сущность управления материальными ресурсами раскрывается двумя основными положениями.

Первое из них предопределено природой товарно-денежных отношений. Любой акт обмена на рынке сопровождается рядом специфических явлений и объективно связан:

- во-первых, с необходимостью смены форм стоимости (деньги - товар - деньги);
- во-вторых, со сменой субъектов собственности на товар.

Второй момент, определяющий сущность управления материальными ресурсами, состоит в объективной необходимости физического перемещения материальных ресурсов по каналам товарного обращения. Эта необходимость существует в силу пространственно-временного

несовпадения параметров производства и потребления материальных ресурсов. Функции управления материальными ресурсами, которые выполняются в данном случае, в основном ориентированы на определение конкретных параметров материалопотоков.

В процессе управления планируемый материалопоток должен быть проанализирован не только с точки зрения ассортимента, качества, количества, сроков и места. Важно оценивать его и по таким параметрам, как рациональность источника получения ресурсов, наличие до- и послепродажного сервиса, цена за единицу товара с учетом расходов по приобретению.

Функции управления материальными ресурсами можно свести в четыре основные группы:

- планирование параметров материалопотоков, т.е. потребности в материальных ресурсах, в совокупности с выбором поставщиков, форм и каналов продвижения товаров до потребителя. Здесь определяются наименование потребных материальных ресурсов, их качественные характеристики, количество в целом и по отдельным позициям, размер товарной партии, сроки и периодичность поступления на предприятие;

- организация приобретения материальных ресурсов. Здесь имеет место оплата собственно материальных ресурсов, а также всех услуг, связанных с продвижением товаров от продавца к покупателю. Таким образом происходит включение процесса товародвижения, материальные ресурсы начинают свое движение по каналам товарного обращения;

- регулирование параметров материалопотоков путем приближения их к фактической потребности предприятия. Здесь происходит корректировка сроков поставки, форм расчетов с продавцом и т.д. Отклонения заданных (запланированных) параметров материалопотоков от фактических может происходить как по объективным, так и по субъективным причинам;

- контроль над процессом управления материальными ресурсами, наблюдение за параметрами материалопотоков.

Управление материальными ресурсами подчиняется определенным принципам. В числе важнейших из них следует прежде всего отметить самостоятельность субъектов управления и свободное развитие экономических отношений между ними как с партнерами и клиентами на основе зависимости цены от спроса и предложения и, наоборот, спроса и предложения от цены.

Кроме того, необходимо обеспечить возможность точной и оперативной реакции на изменения, возникающие в процессе управления. Эта

реакция должна обеспечивать корректировку всего комплекса управленческих решений в применении к параметрам материалопотоков в реальных обстоятельствах с учетом поставленных целей. В этом случае реализуется принцип гибкости управления.

Деятельность субъекта управления должна быть организована на принципах экономической целесообразности. Необходимы разумная специализация и кооперация, соблюдение уровней иерархии, сочетание единства распорядительства и творческой инициативы, обусловленной соответствующими мотивами и стимулами. Этим можно обеспечить предпосылки для четкого и слаженного управления с минимальными затратами, т.е. реализовать принцип эффективности управления.

Управление материальными ресурсами как совокупность функций осуществляется в интересах их потребителя. Предприятие, как правило, имеет специальное подразделение, которое и следует рассматривать в качестве непосредственного субъекта управления. Служба управления материальными ресурсами предприятия, отдел его материально-технического снабжения или отдел (служба) закупок от лица предприятия входят в контакты с продавцами, транспортными и всеми прочими организациями, участвующими в процессе управления материальными ресурсами.

Управление материальными ресурсами предприятия играет большую роль в управлении предприятием в целом.

Материалообеспечивающая цепь предприятия, наряду с закупкой материальных ресурсов, включает в себя такие звенья, как их доставка, формирование и поддержание запасов в подразделениях для обеспечения заданного ритма производства. Координацию движения закупленных материальных ресурсов до предприятия и внутри него обеспечивает управление материальными ресурсами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Взаимосвязь процессов закупок, складирования, производства и распределения ресурсов на предприятии

В небольших корпорациях с массовым характером производства, действующих в относительно стабильных условиях, весь объем координирующих функций, как правило, сосредоточен на высшем уровне управления. Однако по мере роста масштабов производства, номенклатуры продукции, расширения сферы деятельности корпорации, увеличения числа уровней менеджмента процесс управления материальными потоками усложняется настолько, что встает вопрос о создании специальных механизмов межфункциональной координации в этой области.

Можно выделить два основных направления совершенствования координации в подсистеме управления материальными ресурсами на производстве.

Первое - это усиление взаимодействия между различными функциональными звеньями за счет улучшения экономических механизмов, использование которых выступает как один из основных путей обеспечения координации между различными функциональными областями в пределах предприятия.

Второе - достижение необходимого уровня координации через организационные преобразования в структуре корпорации.

Указанные направления, как правило, на практике не противопоставляются, а развиваются параллельно, дополняя друг друга, причем их оптимальное соотношение рассматривается как необходимое условие успеха при формировании подсистемы управления материальными ресурсами.

На практике довольно широко используются различные методы координации с помощью специально разработанных процедур и моделей, регламентирующих действия менеджеров в области управления материальными ресурсами. Это должностные инструкции, общие и специальные нормативные документы, определяющие задачи, полномочия и последовательность действий управляющих различных функциональных служб и их подчиненных по управлению материальными ресурсами и запасами на различных этапах их движения.

Особенность такого механизма координации состоит в том, что он действует надежно только в условиях достаточно высокой стабильности, так как правила и инструкции указывают исполнителям не только то, что следует делать, но и каким образом. Этот механизм, как показывает практика американских корпораций, наиболее эффективен в условиях, когда ситуации и действия исполнителей регулярно повторяются, легко предсказуемы и не требуют новых решений. Именно такие условия формируются в том случае, когда корпорация осуществляет массовое

крупносерийное производство, выпускает постоянный ассортимент продукции, закупает ограниченную номенклатуру ресурсов, имеет устойчивые связи с потребителями и т.д. Указанный механизм координации наиболее полно соответствует функционально разрозненной схеме распределения ответственности в области управления материальным потоком.

Совершенствование плановых и контрольных процедур в процессе управления материальными потоками, происходящее на основе широкого использования ЭВМ, часто осуществляется одновременно с организационной перестройкой служб, вовлеченных в управление материалами, с целью консолидации управленческих усилий на поисках наилучшего решения возникающих в данной области проблем. Это приводит к образованию новых организационных механизмов координации и контроля, интегрирующих усилия функциональных звеньев, которые ранее выполняли свои функции в большой изоляции друг от друга. Наиболее широкое распространение получили три разновидности организационных механизмов:

- первый - когда формируются специальные функциональные звенья, в которых контролируются все или большая часть плановых, административных и контрольных функций, регламентирующих движение материальных ресурсов через корпорацию и нуждающихся в координации. Этот путь получил самое широкое признание на практике;

- второй - когда назначают специального управляющего или группу координации, основной задачей которых является координация процесса принятия решений по управлению материальными ресурсами в ключевых функциональных блоках;

- третий - когда создаются матричные механизмы, основанные на двойном подчинении звеньев, от которых зависит эффективное управление материальным потоком. Использование программно-целевых механизмов преследует цель не только обеспечить высокий уровень внутрифункциональной координации, как это имеет место при формировании специализированного органа в рамках линейно-функциональной структуры, но и решить проблему межфункционального взаимодействия во всей ее полноте.

Разработка специализированных структур для управления материальными ресурсами осуществляется обычно с учетом тех проблем, которые стоят в этой области перед каждой фирмой.

В соответствии с функциональной специализацией в подсистеме УМР выделяют три основных структурных блока: блоки планирования и координации, регулирования, контроля.

В каждый структурный блок может входить различный набор управленческих звеньев. Их количество и особенности взаимодействия зависят от объема и сложности работ, связанных с управлением материальным потоком на каждом этапе его движения через производственно-сбытовую систему, а также от специфики производственной и сбытовой деятельности.

Детализация функций и разработка внутренней структуры органов управления материальным потоком составляют вместе сложный многоэтапный процесс, включающий в себя обычно следующие этапы:

1) выявление и четкое определение круга вопросов, для решения которых формируется орган управления материальным потоком;

2) определение основных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, их классификация и группировка по функциям;

3) объединение однотипных функций в группы и формирование на их основе структурных звеньев, специализированных на выполнении этих функций;

4) разработка схем прав и обязанностей руководителя каждого структурного звена;

5) соединение звеньев в одно структурное подразделение или в их совокупность в соответствии с установленным набором целей и задач в данной области;

6) интеграция подразделения с другими звеньями структуры управления.

В соответствии со спецификой вопросов, возникающих в корпорациях при формировании отдела управления материальным потоком, существует большое количество модификаций внутренней структуры таких подразделений. В то же время все эти варианты основаны на общей модели и ориентированы на решение сходных вопросов.

Характерны три наиболее общих варианта структуры аппарата управления материальным потоком по функциональному признаку.

Первый вариант чаще всего используется в корпорациях, выпускающих продукцию промышленного назначения, и ориентирован на повышение эффективности использования сырья и материалов на стадии снабжения и в процессе обработки. Основными проблемами здесь являются необходимость постоянной увязки работы снабженческих и производственных подразделений, обеспечение оперативного регулирования движения материальных ресурсов через производственные звенья, организация хранения и контроля за использованием материальных ресурсов на всех этапах их движения.

Структура, ориентированная на решение перечисленных проблем, формируется обычно из трех функциональных звеньев. В первом

концентрируются плановые и координирующие функции, во втором решаются задачи снабжения производства, в третьем осуществляются контроль и регулирование движения материальных ресурсов в целом.

Характерный пример такого функционального подхода - структура УМР, разработанная для машиностроительной фирмы, выпускающей серийную продукцию. При такой организационной схеме каждое звено подсистемы отвечает за эффективное осуществление различных этапов движения материальных ресурсов, начиная от момента закупки ресурсов и заканчивая моментом отгрузки готовой продукции потребителям. Такой подход к построению аппарата управления наиболее широко применяется в американских фирмах.

Второй вариант структуры отдела УМР чаще всего применяется в компаниях, выпускающих обширный ассортимент продукции и обслуживающих большое количество потребителей. Такие фирмы, сталкиваясь в первую очередь с проблемами по хранению готовых изделий в системе сбыта, по выполнению большого количества заказов на обслуживание и по доставке продукции при формировании специализированного подразделения для УМР, основное внимание уделяют координации действий производственных, сбытовых и транспортных звеньев. В соответствии с этим обычно формируются три подразделения, осуществляющих функции управления. При таком подходе (в отличие от предыдущего) основное внимание уделяется обеспечению тесного взаимодействия между производственными и сбытовыми звеньями, что является главной задачей руководителя специализированного подразделения. Ориентация на сокращение всех видов затрат по перемещению готовых изделий через систему сбыта и необходимость постоянного согласования действий производственных и сбытовых подразделений при выполнении большого количества заказов обуславливают необходимость выделения специального звена, организующего процесс управления в этой области. Следует отметить, что отдел управления распределением может или находиться в составе службы сбыта, или действовать самостоятельно, подчиняясь непосредственно руководителю фирмы.

Первые два подхода к построению аппарата базируются на организационном разделении функций снабжения и сбыта. При этом основное внимание уделяется упорядочению всего процесса управления товарно-материальными ценностями на соответствующих этапах их движения. Однако, учитывая огромное разнообразие проблем, возникающих в этой области и требующих для своего разрешения постоянной координации и увязки действий всех подразделений, через которые проходят

материальные ресурсы, многие фирмы были вынуждены пойти на создание полностью интеграционных организационных механизмов.

Важная особенность - данного - третьего подхода состоит в том, что в едином органе руководства концентрируются все функции УМР в корпорации, т.е. объединяются плановые, управленческие и контрольные функции, регламентирующие движение материальных ресурсов, обеспечивается координация работы всех управленческих звеньев, на основе чего достигаются наилучшие показатели использования товарно-материальных ценностей.

Каждое линейное звено указанной структуры обладает достаточной самостоятельностью, однако звенья действуют как единый комплекс.

Все координирующие и контрольные функции сосредоточены в штабных подразделениях, подчиняющихся непосредственно управляющему материальным потоком. Увязка действий различных звеньев в долгосрочной и среднесрочной перспективе осуществляется в группах координации и планирования. Важную роль в этом процессе играет использование специализированной информационной системы. Централизованный сбор и обработка информации позволяют наладить постоянный контроль всех действий по управлению материальным потоком и своевременно осуществлять выработку корректирующих воздействий.

Необходимо отметить, что развитие линейно-функционального аппарата управления материальными ресурсами является в настоящее время основным направлением совершенствования организационной структуры в этой области. Данный процесс включает в себя не только объединение в специализированных отделах всех функций по УМР в корпорации, но и, что самое важное, их ориентацию на выполнение широкого круга функций, выходящих за рамки снабжения, вовлекая руководителя соответствующего отдела в работу по повышению общей эффективности использования товарно-материальных ценностей в организации.

В то же время недостатки структур функционального типа проявляются наиболее явно в условиях повышенной динамичности их функционирования и не позволяют обеспечить эффективное УМР в корпорациях, осуществляющих постоянную перестройку своей деятельности. Это требует поиска и внедрения более гибких организационных и управленческих механизмов. Перспективным направлением развития организационных форм управления товарно-материальными ценностями, особенно в корпорациях, действующих в условиях повышенной неопределенности, выступает использование программно-целевых механизмов.

Формирование программно-целевых структур для УМР происходит на основе общих методических рекомендаций и принципов организационного проектирования.

Следует подчеркнуть наличие больших возможностей совершенствования линейно-функциональных структур за счет создания различного рода координирующих механизмов. В области управления материалами это, в первую очередь, совершенствование системы планирования, распределения и контроля средств, вложенных в материальные ресурсы, использование различного рода экономических механизмов.

Важное место занимают создание специальных штабных органов и назначение специальных управляющих-координаторов. Американские специалисты считают, что создание координирующих механизмов такого рода позволяет во многих случаях обеспечить сбалансированное функционирование аппарата управления. Такие механизмы могут действовать достаточно эффективно в небольших и средних фирмах с серийным и крупносерийным производством. Однако недостатки, внутренне присущие структурам функционального типа, не позволяют использовать их в области управления материальными ресурсами во всех случаях. В первую очередь это относится к крупным корпорациям, осуществляющим серийное и мелкосерийное производство, пользующимся услугами многочисленных поставщиков и располагающим сложной сбытовой сетью.

Работа любого предприятия зависит от наличия сырья, материалов товаров и услуг, которые поставляют ему другие организации. Даже самому небольшому офису для выполнения своих функций необходимы помещения, тепло, свет, средства связи и офисное оборудование, мебель и различные другие предметы. Ни одна организация, предприятие, учреждение не являются самодостаточными и не могут обойтись без поэтапного прогнозирования своих материалопотоков (рис. 3.2 и 3.3).

Исходными данными для составления плана материально-технического обеспечения являются:

- планируемые объемы производства продукции (работ, услуг), планируемые объемы работ по техническому и организационному развитию, капитальному строительству;
- спецификации норм расхода сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;
- нормы расхода материалов, топлива, энергии, нормы отходов с учетом их повторного использования;
- заявки служб на вспомогательные материалы, топливо и энергию;
- нормативы переходящих запасов на начало и конец планируемого года;
- данные об остатках материалов на складах на начало планируемого периода;

- действующие (ожидаемые) цены на материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, топливо, энергию.



Рис. 3.2. Планирование ресурсов предприятия



Рис. 3.3. Этапы планирования обеспечения предприятия материальными ресурсами

Ведущие специалисты теории экономики и логистики предлагают следующую модель многоэтапного планирования обеспечения предприятия материальными ресурсами:

1) стратегическое планирование. Основано на долгосрочных прогнозах спроса, движения издержек, изменений хозяйственной среды и пределов загрузки производственных мощностей. Это позволяет осуществить оптимальную стратегию в области маркетинга, производства и финансирования;

2) тактическое планирование. Применяется в пределах временного периода от нескольких месяцев до одного года, помогая сформулировать взаимоувязанные задачи по получению годовой прибыли для службы

компании, а также разработать совокупность частных планов для оперативных служб закупки, производства, перевозок, содержания техники и т.п. Тактические планы легко поддаются пересмотру в течение года по мере выявления реального спроса;

3) оперативное планирование. Дает возможность распределить полученные заказы между различными производственными подразделениями так, чтобы обеспечить конкретное удовлетворение текущих потребностей. Физическое распределение готовых изделий улучшается благодаря внедрению схемы "склад - поставки". Разработка подобного интегрированного подхода к оптимизации управления материальными потоками представляет собой один из основных способов использования потенциала подсистемы управления материальными ресурсами в целях увеличения общей конкурентоспособности предприятия.

На основе произведенных расчетов согласно методам определения потребности в материальных ресурсах (рис. 3.4) составляется план материально-технического обеспечения, который имеет форму балансового расчета, включая в себя две части:

- определение общей потребности в ресурсах на планируемый год;
- установление источников покрытия потребности.

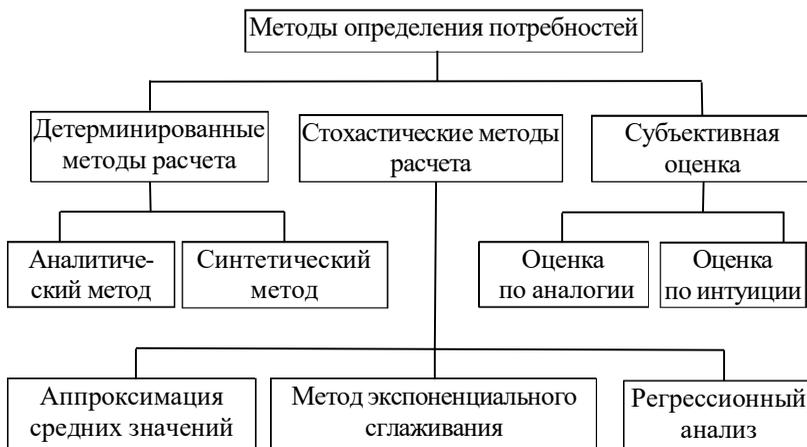


Рис. 3.4. Методы определения потребности в материальных ресурсах

Источниками покрытия потребности в материальных ресурсах являются ожидаемые остатки материальных ресурсов на начало планируемого периода, поставки со стороны, материалы собственного производства, внутренние ресурсы предприятия (создаваемые путем сбора и

использования отходов черных и цветных металлов, регенерации масел, повторного использования тары и др.). Методы материального обеспечения производства представлены на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Методы материального обеспечения производства

Формы ресурсного плана могут быть разными даже на одном и том же предприятии в зависимости от вида ресурса.

В процессе работы в течение года выявляются как дополнительные резервы материальных ресурсов, так и дефицит, что вызывает необходимость корректировки годового плана материально-технического обеспечения. Корректировка осуществляется путем составления более детальных ежеквартальных планов на основе годовых планов.

Для организации внутрипроизводственного хозрасчета, планирования себестоимости, кроме стоимости ресурсов, необходимо учитывать величину транспортно-заготовительных расходов по доставке материалов на предприятие. Для этого составляются сметы транспортно-заготовительных расходов, которые затем учитываются при отпуске сырья, материалов, полуфабрикатов цехам, а также при калькулировании себестоимости продукции, составлении сметы затрат на производство.

Доставленные на предприятие материалы поступают на снабженческие склады, откуда их получают цеха-потребители и другие службы. Отпуск материалов потребителям осуществляется в пределах лимитов, установленных в лимитно-заборных картах или других учетных документах. Лимиты цехам, службам определяются исходя из их производственных программ и норм расхода. Отпуск производится по письменным требованиям, накладным или другим документам. При каждой выдаче количество материалов, полученных цехом, сопоставляется с выделенным лимитом. Каждый случай перерасхода материалов анализируется.

В зависимости от типа производства применяют различные системы лимитирования и обеспечения цехов материалами: пассивную систему - для предприятий единичного, мелкосерийного и серийного производства, активную - для крупносерийного и массового производства. При пассивной системе склад снабжает производство материалами на основе лимитных ведомостей или разовых требований, предъявляемых складу цехами. Цеха получают материалы и доставляют их в цеховые кладовые, как правило, собственными силами. При активной системе склад снабжает цеха материалами на основе план-карт или графиков, определяющих количество и дату отпуска материалов. При этой системе склад заранее подготавливает материалы и доставляет их своими силами в кладовые или к рабочим местам в цеха в установленное время.

В условиях рыночной экономики благодаря конкуренции между товаропроизводителями устанавливается наиболее распространенный уровень затрат материальных ресурсов, который и является общественно необходимым. Для определенного периода времени этот уровень стабилен с тенденцией к снижению.

Всякое превышение общественно необходимого уровня затрат для данного товаропроизводителя влечет за собой негативные экономические последствия вплоть до банкротства. Поэтому каждое предприятие вынуждено работать так, чтобы его затраты не превышали установившийся общественно необходимый уровень. В этом заключается экономическая основа механизма рационального использования материальных ресурсов, т.е. ресурсосбережения.

Все многообразие процессов материалопотребления можно свести к парным его характеристикам, т.е. материалопотребление может быть:

- стабильное и нестабильное;
- детерминированное и стохастическое;
- равномерное и неравномерное;
- ритмичное и неритмичное.

Остальные из представленных характеристик могут пересекаться, а некоторые несовместимы; возможны и промежуточные варианты.

Таким образом, процесс материалопотребления включает в себя использование прежде всего таких видов материальных ресурсов, как сырье, основные материалы, вспомогательные материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, топливо, причем непосредственно в производстве и при формировании запасов.

На процесс материалопотребления оказывают влияние многие факторы.

1. Тип производства, а именно: массовое, крупносерийное, среднесерийное, мелкосерийное и единичное.
2. Объем производства.
3. Степень регламентации производственного процесса, прежде всего в части требований к предметам труда от их исходного состояния до готовой продукции.
4. Длительность производственного цикла, определяющая величину незавершенного производства.
5. Номенклатура (ассортимент) выпускаемой продукции или выполняемых работ, т.е. степень многономенклатурности программы.
6. Гибкость производства, т.е. его способность к быстрой переналадке для выпуска новых видов изделий.
7. Вид изделий или работ с точки зрения их сложности, энергоемкости, материалоемкости и наукоемкости.
8. Уровень законченности изготавливаемых изделий.
9. Уровень надежности изготавливаемых изделий, определяющий материалозатраты в процессе их эксплуатации.
10. Характеристика технологических процессов с точки зрения их прогрессивности, экологической чистоты, безотходности.

Перечисленные факторы предопределяют процесс управления материальными ресурсами. Так, например, в массовом или крупносерийном производстве потребляется весьма значительный объем материальных ресурсов, но ограниченной номенклатуры, а в единичном или мелкосерийном производстве объем потребления невелик, но достаточно обширен по номенклатуре.

Более того, указанные факторы в основном формируют отраслевые особенности материалопотребления, которые в наибольшей степени проявляются в строительстве, агропромышленном комплексе, на транспорте, в сфере обслуживания.

Показатели эффективности использования материальных ресурсов, делятся на обобщающие и частные.

К обобщающим показателям относятся материалоемкость продукции, материалоотдача, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, коэффициент использования материальных ресурсов (табл. 3.1).

Если коэффициент использования больше 1, это означает перерасход материалов, а значение коэффициента меньше 1 свидетельствует об экономии материальных ресурсов.

**Обобщающие показатели эффективности использования
материальных ресурсов**

Показатели	Формула расчета	Экономическая интерпретация показателя
Материалоемкость продукции	$ME = \frac{\text{Сумма материальных затрат}}{\text{Стоимость продукции}}$	Отражает величину материальных затрат, приходящуюся на 1 руб. выпущенной продукции
Материалотдача продукции	$MO = \frac{\text{Стоимость продукции}}{\text{Стоимость материальных затрат}}$	Характеризует выход продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции	$U_m = \frac{\text{Сумма материальных затрат}}{\text{Полная себестоимость продукции}}$	Отражает уровень использования материальных ресурсов, а также структуру (материалоемкость продукции)
Коэффициент использования материалов	$K_m = \frac{\text{Сумма фактических материальных затрат}}{\text{Сумма материальных затрат по плану при фактическом выпуске продукции}}$	Показывает уровень эффективности использования материалов, соблюдения норм их расходования

Частные показатели материалоемкости используются для характеристики эффективности потребления отдельных видов материальных ресурсов, а также для определения уровня материалоемкости отдельных изделий (табл. 3.2).

Изменение материальных затрат происходит в зависимости от различных факторов.

Факторы первого порядка:

- изменение общей материалоемкости продукции;
- изменение объема продукции.

Частные показатели эффективности использования материальных ресурсов

Показатели	Формула расчета	Экономическая интерпретация показателя
Сырьемкость продукции	$СМЕ = \frac{\text{Стоимость потребленных сырья и материалов}}{\text{Стоимость продукции}}$	Показатели отражают эффективность потребления отдельных элементов материальных ресурсов на 1 руб. выпущенной продукции
Металлоемкость продукции	$ММЕ = \frac{\text{Стоимость потребленного металла}}{\text{Стоимость продукции}}$	
Энергоемкость продукции	$ЭМЕ = \frac{\text{Стоимость потребленной энергии}}{\text{Стоимость продукции}}$	
Удельная материалоемкость изделия	$УМЕ = \frac{\text{Стоимость всех потребленных материалов}}{\text{Стоимость продукции}}$	

Факторы второго порядка:

- изменение материалоемкости по прямым материальным затратам;
- изменение соотношения всех материальных и прямых материальных затрат.

Факторы третьего порядка:

- изменение структуры продукции;
- изменение удельной материалоемкости продукции (уровня затрат на отдельные изделия), которое, в свою очередь, зависит от инновационных мероприятий;
- изменение цен на материальные ресурсы;
- изменение отпускных цен на продукцию.

Изучение основных показателей эффективности использования материальных ресурсов на предприятии целесообразно проводить в динамике.

Продолжительное эффективное использование материальных и энергетических ресурсов требует организации экономии сырья, материалов и энергетических ресурсов, которые должны охватить все сферы деятельности предприятия. Основой для организации этой экономии является ориентированное на нее технологическое развитие предприятия, которое охватывает четыре комплексные задачи.

Первую задачу составляют:

- экономия сырья, материалов и энергетических ресурсов, заложенная в процессе разработки изделий;
- экономия сырья и материалов при выпуске уже разработанных изделий при конструировании новых изделий и при дифференциации изделий по ассортименту;
- экономия сырья, материалов и энергетических ресурсов в результате оптимизации технологического процесса при производстве изделий;
- переориентация ранее оформленных изделий на экономически более выгодные сырье, материалы, узлы и детали, а также энергетически более экономные технологические процессы производства готовой продукции;
- относительное уменьшение претензий у клиентов в результате повышения качества изделий, создания новых потребительских изделий и улучшение внешнего оформления систем изделий (с точки зрения конкурентоспособности изделий);
- экономия сырья и материалов, энергетических ресурсов и технических средств в процессе осуществления упаковки, транспортировки, погрузки-разгрузки и складирования готовой продукции.

Вторая задача - это:

- экономия сырья и материалов посредством улучшения аппликации изделия;
- экономия сырья и материалов за счет использования общепринятых или специфических (специально приспособленных для клиента) рецептов, предписаний по обработке и технике применения изделий;
- оптимизация ассортимента изделий с осуществлением экономии сырья и материалов и энергетических ресурсов посредством изменения (расширения или сужения) областей применения выпускаемых в настоящее время изделий;
- проведение консультаций с заказчиками изделий по дальнейшей обработке и, соответственно, по применению поставляемых изделий, а также по решению проблем, которые возникают в процессе обработки и применения изделий;

- исследование отказов работы изделий у заказчиков вследствие применения того или иного сырья (материалов);

- устранение причин, вызывающих отказы в работе изделий.

В третью группу задач входят:

- экономия сырья и материалов посредством совершенствования технологического процесса;

- разработка и использование технологических процессов, которые гарантируют высокое и стабильное качество изделий;

- сокращение, обусловленное использованием того или иного технологического процесса, расходов сырья и материалов, энергетических ресурсов на единицу выпускаемой продукции, а также потерь сырья и материалов и энергетических ресурсов;

- повышение приспособляемости разработанных технологических процессов к изменениям видов сырья и материалов, к существенным специфическим требованиям потребителей готовой продукции;

- разработка технологических решений для продолжительного или оперативного замещения (взаимозаменяемости) сырьевых и вспомогательных материалов, а также энергетических ресурсов;

- сокращение потребности в сырье и материалах для настройки и внедрения технологических процессов.

Четвертая задача:

- экономия сырья, материалов и энергетических ресурсов посредством осуществления исследований и разработок в области использования сырья, материалов и энергетических ресурсов;

- исследование и использование конструктивных и технологических свойств сырья и материалов, а также технологических возможностей взаимозаменяемости материальных ресурсов;

- поиск новых конструктивных и технологических решений, расширение области применения известных решений, пригодных для использования первичного и вторичного сырья и материалов;

- исследование и разработка конструктивных и технологических решений, которые могут применяться в целях обеспечения взаимозаменяемости энергоносителей и источников энергии посредством отвода тепла;

- учет всех отходов производства, их последующая обработка (во взаимодействии с производственным выпуском готовой продукции), использование отходов производства в качестве вторичного сырья.

3.2. Теоретические основы логистики

Логистика является достаточно молодой наукой, породившей в научных кругах много споров в части ее понятийного аппарата. В современных условиях существует множество определений понятия "логистика". Терминологический словарь по логистике трактует ее как науку о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессах доведения сырья, материалов и полуфабрикатов до производственного предприятия, их внутривозвратской переработки, доставки готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также в ходе передачи, хранения и обработки соответствующей информации¹.

Л.А. Мясникова приводит следующее определение: "Логистика - это инфраструктура, обеспечивающая синхронизацию пространства и времени в бизнес-взаимодействиях"². Такое определение логистики могло быть оправдано, когда ее рассматривали лишь фрагментарно в свете управления процессами снабжения, производства и сбыта. В свою очередь, под инфраструктурой можно понимать совокупность социальной, производственной и институциональной составляющих, которые обеспечивают движение материального и сопутствующих потоков от источников их возникновения до конечного потребителя. Таким образом, инфраструктурные элементы (инфраструктура) сами по себе являются объектами управления в логистике. Поэтому такое определение логистики является, на наш взгляд, очень узким, не отражающим всю многогранность данной науки.

Ю.Г. Лебедев считает, что "логистика является наукой, как об организации потоковых процессов, так и о препятствиях, точнее, наукой о преодолении препятствий, встречающихся на пути потоков"³. Исходя из этого определения, ученый выделяет задачу-минимум логистики, состоящую в обеспечении прохождения потоков в обход препятствий, и задачу-максимум, обеспечивающую преодоление препятствий. Под препятствиями здесь понимается то, что "находится на пути потоковых процессов и мешает или сдерживает перемещение их подвижных элементов. Такими препятствиями могут быть ограничения мощности, производительности, пропускных, перегрузочных и перерабатывающих способностей, а также

¹ Родников А.Н. Логистика : терминологический словарь. Изд. 2-е. Москва : ИНФРА-М, 2000. С. 252.

² Мясникова Л. Инлайновая логистика // РИСК. 2008. № 3. С. 33.

³ Лебедев Ю.Г. Логистика : теория гармонизированных цепей поставок. Москва : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. С. 16.

жесткие нормативно-правовые условия, которые существуют в каждом из звеньев логистических цепей и на их стыках... Препятствиями материальному потоку также являются любые технологические агрегаты и машины, транспортные и передаточно-погрузочные устройства, склады и терминалы, кривые улицы и закоулки, средства связи и коммуникаций, светофоры, камни на дорогах и т.д."¹.

С данным определением "препятствий" на пути материального потока трудно согласиться, так как любые технологические агрегаты и машины, транспортные и передаточно-погрузочные устройства, склады и терминалы служат средством осуществления необходимых преобразований материального потока на пути его движения от источников формирования до конечного потребителя, т.е. выступают в качестве инфраструктуры. Однако стоит согласиться с ученым, что в ходе этого движения все же существуют определенные препятствия, выступающие в виде ограничений мощности, производительности, пропускных, перегрузочных и перерабатывающих способностей, а также жестких нормативно-правовых условий. Рассмотрение в качестве препятствий камней на дорогах, кривых улиц, закоулков и подобного считаем нецелесообразным.

Также Лебедев в своей работе считает важным отделить логистические процессы от нелогистических². В свете этого аналитик выделяет преобразовательные, т.е. производственные, процессы (с воздействием на состояние и форму вещества) и непреобразовательные - логистические процессы (без воздействия на состояние и форму вещества). Преобразовательные потоковые процессы с глубоким воздействием на исходное сырье и полуфабрикаты являются преимущественными в сфере производства. Непреобразовательные же процессы, в основном связанные с перемещением продукции, исключают воздействие на предметы труда, превалируют в сфере обращения. Таким образом, по мнению Ю.Г. Лебедева, если преобразования вещества материального потока не происходит, то такие процессы являются логистическими, а если преобразование вещества материального потока имеет место - нелогистическими.

На наш взгляд, деление процессов на логистические и нелогистические можно считать условным, так как в любые производственные процессы в значительной степени входят логистические процессы: обеспечение непрерывности движения предметов труда в производстве, загрузка рабочих мест и т.п. Отсутствие развитых функций и инфраструктуры этих процессов как раз и приводит к тому, что логистические процессы

¹ Лебедев Ю.Г. Указ. соч.

² Там же.

тракуются как обеспечивающие реализацию базовых, т.е. производственных, процессов. Безусловно, логистические процессы имеют вспомогательный характер, однако без их четкой организации становится невозможным осуществление основных производственных и торговых функций. Таким образом, логистические процессы, обладающие вспомогательным характером, остаются важными элементами совокупности хозяйственных процессов. В свою очередь, во время логистических процессов как в сфере обращения, так и в сфере производства может также происходить преобразование состояния и формы материального потока (например, нарезка металла, дерева перед отпуском их со склада потребителю, расфасовка, упаковка продукции и т.д.).

Также в работе Лебедева происходит смешение двух абсолютно разных, на наш взгляд, понятий: "преобразовательные процессы" и "преобразовательные потоковые процессы"¹. Процесс можно представить в виде совокупности взаимосвязанных видов деятельности. Поток - это совокупность объектов, воспринимаемых как единое целое. Потоки существуют на определенном интервале времени в виде процесса. Потоковый процесс - это любой процесс, в котором объекты управления перемещаются в пространстве. Таким образом, преобразовательные потоковые процессы не могут воздействовать на исходное сырье и полуфабрикаты, они сами состоят из сырья и полуфабрикатов.

В ходе исследования целесообразно ввести понятие логистического процесса, который, как уже говорилось выше, можно считать составной частью хозяйственного процесса, т.е. можно рассматривать через призму продвижения потоков от источников их образования до конечных потребителей. В таком перемещении можно выделить следующие основные этапы:

- 1) получение сырья из природных источников;
- 2) преобразование исходного сырья в материалы и полуфабрикаты;
- 3) производство полуфабрикатов, деталей и узлов;
- 4) производство конечных потребительских и производственных ценностей;
- 5) торговля предметами потребления и средствами производства;
- 6) сервисные процессы;
- 7) утилизация отходов и их продвижение в сферу переработки.

Таким образом, как на торговом, так и на промышленном предприятии логистические процессы достаточно сложны, что обусловлено потоком поставок и продаж ценностей. Посредством этих потоков

¹ Лебедев Ю.Г. Указ. соч.

предприятия взаимодействуют с внешними системами. В свою очередь, внутри предприятий выделяются процессы продвижения, манипулирования, хранения, транспортирования и поддержания запасов, что обеспечивается инфраструктурой, т.е. транспортными средствами, складским и подъемно-транспортным оборудованием, складскими зданиями и сооружениями и т.д.

Понятие логистических процессов можно распространить на множество различных сфер деятельности. Однако логистические процессы в каждом из этих субъектов имеют специфический характер, определяемый целью деятельности организаций. Тем не менее, некоторые процессы, такие как закупка, хранение, поддержание запасов, во многих организациях представляют собой типичные логистические процессы. Государство воздействует на рынок путем формирования субъектной структуры экономики. Увеличение разнообразия секторов экономики и возникновение новых хозяйствующих субъектов повышают конкурентоспособность на рынке, облегчают процессы обмена, позитивно влияют на качество товаров и услуг. Рост количества субъектов рынка также отражается и на логистических процессах, что обусловлено увеличением количества звеньев, расширением сферы транспортных и манипуляционных процессов. Эти явления могут привести к росту издержек на пути продвижения товаров и услуг, но развитие субъектной структуры народного хозяйства приносит существенные выгоды вследствие приближения источников снабжения к потребителям, улучшения возможности выбора поставщиков и доступа к потребителям, что в конечном итоге способствует росту объемов продаж. Структура народного хозяйства страны может оказывать разнородное влияние на логистические процессы¹:

- 1) увеличивается значение транспортных процессов в продвижении материальных потоков между организациями, а также изменяется структура самой транспортной сферы;
- 2) расширяются возможности выбора поставщиков и источников закупок товаров и услуг вследствие увеличения числа субъектов хозяйствования;
- 3) увеличивается количество мест хранения и аккумуляирования запасов;
- 4) важное значение приобретает информационный обмен между организациями вследствие процессов интеграции и глобализации производства.

¹ Сковронек Ч., Сариуш-Вольский З. Логистика на предприятии : пер. с польск. Москва : Финансы и статистика, 2004. 400 с.

Восстановление положительной динамики экономического роста российской экономики после мирового финансового кризиса во многом определяют следующие факторы:

- эффективность антикризисных мер;
- динамика цен на нефть;
- скорость адаптации субъектов хозяйствования к кризису, потенциал повышения их конкурентоспособности;
- наличие инвестиционных программ по развитию бизнес-структур.

Основные риски развития национальной экономики в настоящее время могут быть связаны с низкими ценами на сырьевые ресурсы и с неэффективностью реализации мер государственной антикризисной программы.

Более точное определение логистики представляет, на наш взгляд, В.И. Сергеев, у которого логистика на микро- и мезоуровнях - это определенный функционал управления и контроллинга в организации бизнеса, позволяющий оптимизировать ресурсы компании, связанные с материальными потоками, сопутствующей информацией и финансами¹. В данном определении просматривается тенденция ориентации бизнес-структур на стратегические цели вследствие глобализации и возрастающей конкуренции на рынках товаров и услуг.

В работе С.Н. Нагловского подчеркнута разнообразие определений логистики зарубежных и отечественных ученых и практиков. Согласно их утверждениям, логистика - это:

- новое направление в организации движения грузов;
- теория планирования различных потоков в человеко-машинных системах;
- совокупность различных видов деятельности с целью получения необходимого количества грузов в нужном месте, в нужное время с минимальными затратами;
- интеграция перевозочного и производственного процессов;
- процесс планирования затрат по перемещению и хранению грузов от производства до потребителя;
- инфраструктура экономики;
- форма управления физическим распределением продукта;
- эффективное движение готовой продукции от места производства до места потребления;

¹ Сергеев В. Снова к вопросу о терминологии и околотерминологической возне вокруг логистики // РИСК. 2008. № 2. С. 128.

- новое научное направление, связанное с разработкой рациональных методов управления материальными и информационными потоками;
- наука о рациональной организации производства и распределения¹.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в научной литературе сложились два направления в определении логистики: одно связано с функциональным подходом к товародвижению, другое отражает управленческий аспект логистики (табл. 3.3)².

Логистика, на наш взгляд, в современном обществе является средством достижения стратегических целей предприятий путем координации потоковых процессов и межфункциональной интеграции не только внутри компании, но и за ее пределами, т.е. интеграции логистических процессов, происходящих между участниками цепей поставок. В свою очередь, многие ученые разделяют логистику на два основных вида: на базовую и инновационную логистику.

Важнейшей составляющей инновационной логистики является стратегическая логистика, которая представляет собой науку и практику наращивания логистического потенциала различных систем управления потоковыми процессами путем разработки долгосрочных программ инновационных преобразований в рамках намеченной парадигмы их стратегического развития. Стратегическая логистика дает возможность разработать конструктивную стратегическую программу развития компании, нацеленную на оптимальную организацию потоковых процессов и долговременный успех на рынке, определив тем самым структурно-функциональный (процессный) состав компании. Это означает, что не только состав внутрифирменных подразделений, но и сама миссия компании в будущем становятся производными от решений стратегической логистики в ее интеграционном варианте. Таким образом, по мнению ученых, характер современного экономического развития предполагает решение всего комплекса взаимосвязанных тактических и стратегических задач управления в требуемом режиме времени на базе использования потенциала всей логистической системы для достижения поставленных целей. Логистика в современных условиях становится одной из важнейших составляющих стратегического развития той или иной структуры и зависит не только от

¹ Нагловский С.Н. Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем. Калуга : Манускрипт, 2002. С. 17.

² Тяпухин А., Аникеев А. Производственная логистика // РИСК. 2003. № 1. С. 32.

определения парадигмы такого развития, но и в значительной степени влияет на этот выбор¹.

В.И. Токарев определяет стратегическую логистику как использование логистической компетенции и многоканальных партнерских отношений для достижения конкурентных преимуществ. По мнению теоретика, до сих пор серьезной проблемой для подавляющего большинства компаний является отсутствие понимания руководящим менеджментом того, как должна строиться эффективная и конкурентоспособная логистическая система. Причины отсутствия логистической стратегии кроются, прежде всего, в общем недопонимании топ-менеджментом компаний предназначения логистики как инструмента интегрированного управления, позволяющего оптимизировать материальные и финансовые ресурсы фирмы. Зарубежный же опыт, по мнению Токарева, показывает, что ведущие мировые компании делают акцент на стратегическую логистику, которая находится как внутри, так и за пределами деловой структуры, чтобы иметь возможность охватывать поставщиков, логистических посредников и потребителей².

По мнению Д.В. Черновой, основное содержание стратегической логистики сводится: к поиску возможных альтернатив развития; к формулированию целей и определению перспектив; к оценке возможностей, поиску резервов, разработке альтернативных направлений в области ресурсного обеспечения; к динамическому многошаговому программированию³.

По мнению Д. Уотерса, логистическая стратегия организации состоит из всех стратегических решений, приемов, планов и культуры, связанных с управлением цепью поставок. Логистическая стратегия формирует связь между более абстрактными стратегиями высшего уровня и детально проработанными операциями, выполняемыми в цепи поставок. Если корпоративные и бизнес-стратегии описывают общие цели, логистическая стратегия занимается фактическим перемещением материалов, необходимых для достижения этих целей⁴.

¹ Курбатов О., Проценко И., Новиков Ф. Условия использования инновационной логистики в различных сферах общественной деятельности // РИСК. 2007. № 4. С. 56-60.

² Токарев Д.И. Стратегическая логистика в управлении цепочками поставок (на примере предприятий автомобильной промышленности) : дис. ... канд. экон. наук / Самар. гос. экон. акад. Самара, 2004. С. 11.

³ Чернова Д.В. Логистика сетей в строительстве. Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2006. С. 24.

⁴ Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок : пер. с англ. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 95.

Типовые определения логистики

Логистика	Аспект логистики	
	функциональный	управленческий
Как наука	Логистика - наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутривзаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, а готовой продукции - до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, также это процесс передачи, хранения и обработки соответствующей информации	Логистика - наука об управлении процессом концентрации, распределения и движения материальных, сервисных, информационных и финансовых потоков и оптимизации параметров данных потоков в микро- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед ней целей
Как концепция управления объектом	Логистика - концепция прогнозирования, основанная на достижении высокого уровня надежности управления процессами доставки, и поэтому осуществление этой концепции обеспечивает бизнесменам относительную стабильность их деятельности в условиях неопределенности рыночной среды	Логистика - концепция управления предприятиями, организациями и их объединениями, основанная на рациональном использовании систем концентрации / распределения ресурсов, изготовления и доведения готовой продукции и услуг до конечного потребителя в соответствии с его интересами
Как процесс	Логистика - процесс планирования, реализации, контроля затрат, перемещения и хранения материалов, полуфабрикатов и готовой продукции, а также связанной с этим процессом информации о поставке товаров от места их производства до места потребления в соответствии с требованиями клиента	Логистика - процесс управления производством, движением и хранением материалов, изделий и товаров, а также сопутствующих им информационных потоков посредством организации каналов товародвижения, так что текущие и будущие затраты минимизируются при условии высокоэффективного (надежного) выполнения и доставки заказов

На наш взгляд, существует большая разница между понятиями "стратегическая логистика" и "логистическая стратегия". Так, на принципах логистики, в том числе и стратегической, осуществляют функционирование все логистические системы (организации), так как принципы функционирования логистических систем во многом совпадают с общими принципами функционирования экономических систем (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Характеристика экономических и логистических систем

Свойство	Характеристика свойства
Компоненты	Системы состоят из некоторого количества частей (элементов), необходимых для достижения корпоративных целей
Связи	Компоненты систем связаны между собой и с внешней средой, что обеспечивает непрерывность протекающих в системах процессов
Структура	Для систем характерна иерархичность построения структур, т.е. наличие в них подсистем; форма связи организационно закреплена в структуре систем, что обеспечивает их устойчивость и придает стабильность
Взаимодействие	Элементы систем воздействуют друг на друга и только во взаимодействии всех элементов и связей возможны процессы, с помощью которых возникает результат
Процесс	В системах одновременно осуществляется комплекс процессов, каждый из которых связан с какими-либо изменениями; процессы изменяют ресурсы, входящие в системы, превращая их в товары и услуги
Эмерджентность	Система – это целое, проявляющее свойства только в результате взаимодействия ее элементов
Идентификация	Системы обладают свойствами, на основании которых их можно идентифицировать от других явлений, не входящих в системы, определив границы систем от окружающей среды
Окружение	Явления и факторы внешней среды существенно влияют на системы, меняя их поведение, что проявляется в принципах адаптивности и гибкости

Как видно из табл. 3.4, логистические системы функционируют как некоторые слабо или сильно структурированные экономические системы, управление объектами и процессами в которых может быть построено на разных подходах, исследуемых общей теорией управления¹. При этом для достижения стратегических целей в рамках общей корпоративной стратегии необходимо поочередное выстраивание стратегий бизнес-единиц, функциональных и операционных стратегий.

¹ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. Москва : Эксмо, 2009. (Полный курс МВА). С. 143.

Большой вклад в развитие теории формирования логистической стратегии внес отечественный ученый В.И. Сергеев. Основным назначением логистической стратегии он считает поддержку корпоративной (маркетинговой, производственной) стратегии компании при управлении основными и сопутствующими потоками с оптимальными затратами ресурсов¹. Схематично иерархия логистической системы представлена на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Иерархия логистической системы компании*

* Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 68.

Как видно из рис. 3.6, на верхнем уровне иерархии находятся миссия и корпоративная стратегия компании, на основе которых последовательно формируются логистическая миссия - стратегия - технология - бизнес-процесс и т.д. По мнению В.И. Сергеева, корпоративная стратегия подразделяется на маркетинговую и производственную стратегию. Логистическая миссия основывается, с одной стороны, на миссии корпорации,

¹ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 69.

а с другой - на руководящем подходе к логистике как к логистической концепции, которую компания выбирает, исходя из своих стратегических целей и состояния бизнеса. Наибольшего распространения в современном бизнесе достигла концепция интегрированной логистики. Следующим этапом построения логистической системы является подбор подходящих логистических технологий (например, ЛТ, SCM и т.д.) базовых (стандартных) логистических подсистем / программных модулей КИС. Современная практика менеджмента характеризуется интенсивным переходом от управления отдельными логистическими функциями или операциями к управлению бизнес-процессами как наиболее адекватными объектами внедрения концепции интегрированной логистики. Под логистическим бизнес-процессом понимают взаимосвязанную совокупность операций и функций, трансформирующих ресурсы компании (при управлении материальными и сопутствующими потоками) в результат, задаваемый логистической стратегией компании или потребителем. Этот результат обычно определяется ключевыми факторами логистики: общими затратами, временем исполнения заказа, качеством потребительского сервиса и т.д. Платформу иерархической структуры логистической системы составляют логистические операции и функции, набор которых индивидуален для каждой компании.

М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон считают, что любая избранная стратегия логистики и ее функциональных областей должна включать в себя следующие параметры¹.

1. Что:
 - производить самим или закупать;
 - стандартное или особое.
2. Качество:
 - качество или стоимость;
 - интеграция поставщика.
3. Сколько:
 - в большом или малом количестве.
4. Кто:
 - централизованно или децентрализованно;
 - качество штата служащих;
 - интеграция высшего руководства.

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. Санкт-Петербург : Виктория плюс, 2002. С. 735-745.

5. Когда:

- сегодня или позже;
- предварительная закупка

6. Цена:

- со скидкой;
- стандартная;
- пониженная;
- с учетом расходов
- на рыночной основе;
- арендовать/производить/покупать.

7. Где:

- местный, региональный поставщик;
- национальный или международный;
- крупный или мелкий;
- многочисленные источники или единственный источник;
- высокий или низкий оборот;
- отношения с поставщиком;
- сертификация поставщика;
- приобретение поставщика.

8. Как:

- системы и процедуры;
- компьютеризация;
- переговоры;
- тендер;
- общие заказы / открытые заказы;
- системные контракты;
- система невыполненных чеков;
- совместная покупка;
- планирование потребностей в сырье;
- долгосрочные контракты;
- этика;
- агрессивно или пассивно;
- анализ закупок;
- анализ стоимости.

9. Почему:

- совпадение целей;
- рыночные причины;
- внутренние причины.

На основании представленного выше анализа строится логистическая стратегия и определяются источники снабжения - внутренние или внешние.

С целью выработки логистических стратегий многие ученые рекомендуют проводить декомпозицию логистической системы. Использование общей теории систем и методологических принципов логистики предполагает объектную и процессную декомпозицию логистической системы. Объектная декомпозиция логистической системы представлена на рис. 3.7¹.



Рис. 3.7. Объектная декомпозиция логистической системы

Как видно из рис. 3.7, с позиций микрологистики декомпозиция логистической системы на подсистемы, звенья и элементы определяет иерархию управленческих функций (планирование, организация, контроль, координация и т.д.) в службе логистики компании - в субъекте управления. Декомпозиция логистической системы на логистические сети, каналы и цепи позволяет оптимизировать решения по формированию логистической инфраструктуры, поддерживающей процессы товародвижения с позиций корпоративной стратегии компании и наиболее полного удовлетворения требований клиентов².

Процессная декомпозиция в логистике может строиться также в двух основных вариантах: с позиций микро- и макрологистики³.

1. Логистическая система - функциональная область логистики - логистическая функция - логистическая операция.

¹ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Указ. соч. С. 142.

² Там же. С. 146.

³ Там же. С. 169.

2. Цепь поставок - ключевой бизнес-процесс - логистический бизнес-процесс - логистическая функция - логистическая операция.

По мнению ученых, выстраивание бизнеса на основе процессного подхода позволяет решить ряд важных задач - от сокращения непроизводительных расходов и оптимизации использования ресурсов до достижения стратегического соответствия требованиям потребителей определенного сегмента рынка. Таким образом, логистический процесс можно представить в виде совокупности всех бизнес-процессов, реализующих цели логистической системы в стратегическом, тактическом или оперативном плане. При формировании в компании службы логистики, при построении соответствующей логистической системы на уровне организации бизнеса конструктивное значение имеет выделение функциональных областей (логистика снабжения, логистика производства, логистика распределения, реверсивная логистика) приложения логистических действий: операций и функций. Эти сферы традиционно задаются дифференциацией отдельных сторон бизнеса компании и ее партнеров: поставщиков, потребителей, логистических посредников¹. В каждой из названных областей логистики формируется собственная стратегия функционирования, сопряженная с корпоративной стратегией.

По мнению В.И. Сергеева, разработка логистической стратегии, согласно рис. 3.8, осуществляется в 4 этапа: оценка, анализ возможностей, установление приоритетов, выполнение². На этапе оценки определяется позиция логистической стратегии по отношению к миссии и корпоративной стратегии, а также проводится анализ внешней и внутренней среды компании. На втором этапе разработки логистической стратегии идут поиск и анализ возможных стратегических решений на уровне корпорации в целом и отдельных структурных подразделений, определяются базовые требования к компонентам логистической стратегии. Третий этап, по мнению В.И. Сергеева, заключается в установлении приоритетов и выборе одной доминирующей логистической стратегии из возможных альтернатив. При этом принципиальное значение имеет раннее определение потребных для выполнения стратегии ресурсов и источников их покрытия. На заключительном этапе непосредственно разрабатывается стратегический логистический план с определением агрегированных показателей как в целом для логистической системы, так и для отдельных уровней

¹ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Указ. соч.

² Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 816.

менеджмента. На этом же этапе утверждаются конфигурация логистической сети и организационная структура службы логистики, определяется базовая логистическая информационная система, формируется система показателей оценки выполнения стратегических задач и мониторинга логистического плана¹.



Рис. 3.8. Схема разработки логистической стратегии компании*

* Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 811.

Остановимся подробнее на основных компонентах логистической стратегии, изложенных в схеме (см. рис. 3.8). Стратегические решения по конфигурации логистической сети включают в себя определение как ее перспективной структуры, логистических каналов и цепей, количественного и качественного состава звеньев логистической системы, так и дислокации логистических инфраструктурных мощностей. Логистическая

¹ Корпоративная логистика. С. 811-817.

сеть является фундаментом выстраиваемой компанией логистической системы, а ее рациональная конфигурация в значительной степени определяет эффективность логистической системы.

Выбор варианта организационной структуры службы логистики компании, а также решение вопроса о ее возможном реинжиниринге являются обязательными элементами логистической стратегии. Современная практика логистического менеджмента предполагает решение вопросов межфункциональной и межорганизационной координации. Эти решения должны быть заложены в систему менеджмента компании на стратегическом уровне, так как они предполагают закрепление полномочий и ответственности за принятие решений в области координации за персоналом высшего и среднего звена управления логистикой компании. Вопросы межфункциональной координации тесно связаны с развитием организационной структуры и методов управления логистикой компании. Межорганизационная координация затрагивает отношения компании с поставщиками и логистическими посредниками, определяя конфигурацию логистической сети, ключевые показатели логистического плана, совместную информационную систему поддержки логистики в цепях поставок, распределение прибыли, рисков, ответственности между контрагентами.

В современных условиях стратегия бизнеса ориентирована на потребителя, и в этом плане логистика должна сформировать уровни качества логистического сервиса, задаваемые маркетингом компании. Эти уровни качества далее трансформируются в систему плановых показателей (стандартов логистического сервиса компании), контролируемых и поддерживаемых персоналом управления логистикой. При этом важнейшей задачей управленческого персонала является минимизация затрат на логистику при соблюдении установленных на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

Разработка интегрированной системы управления запасами, по мнению В.И. Сергеева, предполагает развертывание функций определения, контроля, регулирования (пополнения) запасов в складской сети от поставщиков материальных ресурсов до потребителей. При этом интеграция заключается в оценке и контроле общих затрат на управление запасами в логистической системе с помощью адекватной информационной системы и системы корпоративного финансового учета.

Выбор логистической информационной системы является важным элементом логистической стратегии, связывающим информационными и телекоммуникационными каналами все звенья логистической системы и обеспечивающим возможность оптимизации ресурсов при выполнении логистических операций и функций.

На практике логистическая стратегия должна концентрироваться на следующих основных целях (направлениях):

- 1) затраты;
- 2) обслуживание потребителей;
- 3) временные параметры;
- 4) качество;
- 5) гибкость предлагаемой продукции;
- 6) гибкость объема предлагаемой продукции;
- 7) технология;
- 8) место расположения¹.

Основными целями логистических стратегий, по мнению отечественных ученых², являются:

- снижение общих логистических затрат;
- минимизация инвестиций в инфраструктуру логистической системы;
- улучшение качества логистического сервиса.

В связи с изложенными целями, как считают ученые, выделяются соответствующие им стратегии. Стратегия сокращения затрат направлена на снижение операционных компонентов затрат, связанных в основном с движением материальных ресурсов, с незавершенным производством, готовой продукцией и ее запасами. Лучшая стратегия формулируется в результате альтернативного выбора среди возможных вариантов системы "складирование - транспортировка" путем лучшего размещения складов, оптимизации уровней запасов, выбора оптимальных способов транспортировки и маршрутов и т.п. Уровень сервиса обычно ограничивается, пока не найдены оптимальные общие затраты, причем максимизация прибыли является приоритетной задачей.

Стратегия минимизации инвестиций связана с поиском лучших путей организации логистической системы для получения максимальной отдачи (возврата) на вложенный капитал. Практическими направлениями реализации данной стратегии являются, например, прямая доставка готовой продукции потребителям, использование складов общего пользования, широкое применение концепции ЛТ в производстве и дистрибуции, использование логистических партнеров в логистической системе и т.п.

Стратегии улучшения потребительского сервиса основаны на допущении, что повышение качества продукции и сервиса приводит к росту прибыли компании от расширения рынка и увеличения объема продаж. Кроме того, подобные стратегии упрочивают положение компании на рынке и улучшают ее имидж, что в конечном счете также положительно

¹ Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок : пер. с англ. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 98.

² Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Указ. соч. С. 78.

влияет на рост валовой прибыли. Однако в этих стратегиях важное место принадлежит проблеме оптимизации качества сервиса, так как предоставление потребителям сверхвысокого уровня сервиса, которого они не требуют и не ожидают, приводит только к дополнительным затратам.

Последней логистической стратегией, по мнению отечественных ученых, является стратегия логистического аутсорсинга, для успешной реализации которой руководству компании следует обратить внимание:

- на определение ключевых компетенций;
- оптимизацию выбора источников внешних ресурсов;
- использование инвестиций и инноваций поставщиков;
- оптимизацию сервиса логистических посредников и закрепляемых за ними функций.

Д. Уотерс считает, что каждая компания разрабатывает свою собственную логистическую стратегию, но очень часто организации действуют примерно одинаково, основываясь на двух базовых стратегиях, выделенных М. Портером и обеспечивающих, в первую очередь:

- управление затратами, т.е. производство тех же или сопоставимых продуктов более дешево;
- дифференциацию продукции, т.е. выпуск продукции, которую потребители не могут получить у других поставщиков¹.

В логистике два указанных подхода обычно обозначаются терминами "тощая" и "динамичная" стратегии.

Цель "тощей" логистики сводится к минимизации общих логистических издержек за счет эффективной организации материалопотока при соблюдении заданного уровня обслуживания потребителей.

Цель "динамичной" стратегии - обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых условий или на изменение прежних. При этом стоит отметить, что две данные логистические стратегии не взаимоисключают, а дополняют и развивают друг друга. Обе стратегии исходят из того, что удовлетворение потребителей и низкие затраты - доминирующие направления, но используют разное описание процесса, обеспечивающего достижение цели.

В свою очередь Д. Уотерс рассматривает следующие основные логистические стратегии, являющиеся, по его мнению, разновидностью "тощей" и "динамичной" стратегий и наиболее часто применяемые субъектами рынка².

1. Стратегии стратегического партнерства, предполагающие повышение эффективности цепи поставок за счет долгосрочной кооперации.

¹ Уотерс Д. Указ. соч. С. 100-106.

² Там же. С. 106-114.

2. Стратегии на основе временных параметров, которые предусматривают устранение всех временных отрезков, в течение которых ценность продукции не добавляется за счет упрощения логистических операций, их интегрирования, стандартизации, одновременного выполнения операций, контроля над отклонениями, автоматизации и планирования ресурсов.

3. Стратегии, выстраиваемые на основе защиты окружающей среды.

4. Стратегии повышенной производительности, ориентированные на максимально возможное использование имеющихся ресурсов.

5. Стратегии с добавленной ценностью, которые предполагают добавление ценности продукту за счет повышения полезности времени, места, перечня дополнительных услуг.

6. Стратегии диверсификации или специализации, нацеленные либо на расширение, либо на сужение перечня предлагаемых товаров и услуг.

7. Стратегии роста, обуславливающие экономию на масштабах за счет, например, поглощения соперников, расширения обслуживаемых географических зон, освоения большего числа логистических видов деятельности, увеличения рыночной доли и т.д.

3.3. Логистика снабжения

В современной литературе не существует детального разграничения понятий "закупочная логистика (процесс закупок)" и "логистика снабжения (процесс снабжения)". Проведя анализ теоретических работ зарубежных и отечественных ученых в этой области, можно констатировать тот факт, что деятельность по обеспечению организаций необходимой продукцией или услугами называется "закупки - управление закупками - снабжение". Эти понятия рассматриваются как синонимы.

Так, в частности, Майкл Р. Линдерс и Харольд Е. Фирон предлагают понимание термина "закупки" как описание процесса покупки: осознание ее необходимости, поиск и выбор поставщиков, переговоры по цене, а также прочие условия, например, связанные с доставкой товара. Также данные ученые вводят термин "приобретение", который они рассматривают с позиций более емкого понятия, включающего в себя закупку, складирование, движение, оприходование, внутреннюю проверку и сохранность товара. В свою очередь, под управлением снабжением, или управлением цепью снабжения, что, по мнению ученых, одно и то же, предлагается понимать деятельность отдела закупок по развитию отношений с лучшими поставщиками, более внимательными к просьбам заказчиков-покупателей. Таким образом, Майкл Р. Линдерс и Харольд Е. Фирон предлагают применять термин "осуществление закупок" по мере выстраивания процесса

приобретения, а "снабжение" использовать как эквивалентный термин, что значительно сужает, на наш взгляд, значение термина "снабжение"¹.

По мнению Д. Бауэрсокса и Д. Клосса, снабжение включает в себя закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и готовых продуктов от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады промышленных или торговых предприятий, в розничные магазины. В зависимости от ситуации приобретение материальных ресурсов или товаров ученые обозначают разными наименованиями: в производственной деятельности - "закупки"; в государственном секторе - "снабжение"; в розничной торговле и складском хозяйстве - "покупки"².

Дж. Гаторн предлагает развести понятия "закупки", "снабжение" и "стратегический сорсинг" и не воспринимать их как синонимы, рассматриваемые взаимозаменяемо при обсуждении видов деятельности, относящихся к закупкам компании. Термин "закупки" рекомендуется применять к транзакционным функциям при приобретении товаров и услуг по самой низкой из всех возможных цене. Под "снабжением" ученый понимает более широкое понятие, включающее в себя, помимо закупочных транзакций, управление товарами и услугами как материалами. Стратегический сорсинг, по мнению Гаторна, делает следующий шаг и фокусируется на создании каналов поставок, обеспечивающих самые низкие общие затраты для компании, а не только самые низкие закупочные цены. Целью стратегического сорсинга ученый считает обеспечение максимально высокой ценности, лучших услуг и самых низких общих затрат³. Таким образом, стратегический сорсинг представляет собой упорядоченный процесс, пользуясь которым закупочные организации приобретают материалы и услуги у поставщиков. Стратегический сорсинг должен охватывать все виды деятельности, входящие в цикл процесса снабжения, начиная от разработки спецификации продукта до получения товаров и услуг и их оплаты.

К. Лайсонс, М. Джиллингем определяют "закупочную деятельность" как приобретение товаров и услуг с ответным осуществлением денежного или эквивалентного перевода⁴. При этом ученые считают "снабжение" более широким понятием, в сравнении с закупками, объясняя это тем, что снабжение часто вытесняет использовавшееся в прошлом словосочетание "закупочная деятельность".

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч.

² Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва : Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.

³ Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю. Москва : Стандарты и качество, 2009. 464 с.

⁴ Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок : пер. с 6-го англ. изд. Москва : ИНФРА-М, 2005. 798 с.

А.Н. Родников определяет снабжение как процесс материально-технического обеспечения производства, включая закупки сырья и материалов, мобилизацию внутренних резервов, в том числе неиспользованных запасов¹. Исходя из этого определения, закупку следует считать ключевой операцией в процессе снабжения, необходимой для приобретения товарно-материальных ценностей и услуг с целью обеспечения нужд организаций. Иными словами, процесс снабжения, помимо фактической покупки ценностей, включает в себя все взаимосвязанные виды деятельности, необходимые организации для получения товаров и услуг от поставщиков: выбор поставщиков, проведение переговоров и согласование условий с ними, транспортировку и экспедирование товарно-материальных ценностей, приемку, складирование и грузопереработку товаров.

С. Карнаухов понимает под материально-техническим снабжением логистически организованную деятельность по закупке и обеспечению материальными ресурсами производственно-хозяйственных нужд организации². На наш взгляд, рассмотрение материально-технического снабжения в качестве логистически организованной деятельности целесообразно с позиций базовой логистики. В этой связи необходимо ввести понятия "закупочная логистика" и "логистика снабжения".

О.Б. Маликов рассматривает логистику снабжения производственного предприятия как систему, определяющую планирование, организацию и осуществление поставок на предприятие сырья, материалов, комплектующих изделий (включая технические средства транспортировки, перегрузки, складирования, тару и упаковку), а также управление грузопотоками, их информационное, юридическое и финансовое обеспечение³. Ученый, на наш взгляд, ограничивает сферу снабжения лишь операциями по управлению материалопотоком, исключая при этом вопросы управления поставщиками товаров и услуг.

В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев и А.Н. Стерлигова предлагают рассматривать логистику снабжения прежде всего в контексте достижения целей обеспечения компании предметами снабжения, которые традиционно делятся на материальные ресурсы, товары для перепродажи, ресурсы жизнеобеспечения и услуги. Деятельность по организации и управлению снабжением направлена на то, чтобы компания получала от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, необходимое по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, с хорошим сервисом (как до

¹ Родников А.Н. Указ. соч. 352 с.

² Карнаухов С. Логистика как управленческая теория и система управления материальным потоком // РИСК. 2006. № 2. С. 81.

³ Маликов О.Б. Деловая логистика. Санкт-Петербург : Политехника, 2003. С. 20.

осуществления сделки, так и после нее) и по выгодной цене¹. Таким образом, ученые предлагают определять снабжение как обеспечение организации требуемыми продуктами или услугами, включающее в себя все взаимосвязанные виды деятельности по управлению закупками и поставщиками, необходимыми для реализации корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов. В данном определении наблюдается тенденция рассмотрения снабжения через призму управления закупками и управления поставщиками, с чем невозможно не согласиться. В свою очередь, под управлением закупками следует понимать организацию поставок продукции по оптимальной цене с необходимыми параметрами по количеству и качеству, в необходимое время и место. Под управлением поставщиками можно понимать комплекс мер, направленных на рационализацию, интеграцию и координацию взаимоотношений с поставщиками.

В данной связи к основным целям логистики снабжения можно отнести:

- обеспечение непрерывных потоков товаров и услуг в организацию;
- формирование рациональной базы поставщиков с целью обеспечения непрерывности материалопотока;
- взаимодействие процесса снабжения с другими функциональными подразделениями компании;
- минимизацию совокупных затрат за счет снижения запасов материальных ресурсов, административных затрат, связанных с организацией закупок, выработки адекватной стратегии закупок;
- обеспечение высокого качества обслуживания потребителей.

Перечисленные нами цели носят, безусловно, стратегический характер, для достижения которых одной из приоритетных задач логистики снабжения становится управление внешними ресурсами компании.

Таким образом, логистику снабжения можно определить как сферу деятельности по управлению количественными и качественными параметрами входящих потоков товаров и услуг в процессе взаимодействия их с поставщиками с целью эффективного удовлетворения запросов внутренних и внешних потребителей с оптимальным уровнем затрат.

Снабжение играет важную роль в достижении стратегических целей компании, направленных на постоянное улучшение обслуживания потребителей, рост качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Осуществление снабжения для любой компании является одной из важнейших функций, реализация которой способствует установлению хозяйственных связей с поставщиком и содействует приобретению необходимых товарно-материальных ценностей (рис. 3.9).

¹ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. Москва : Эксмо, 2009. (Полный курс МВА). С. 191.

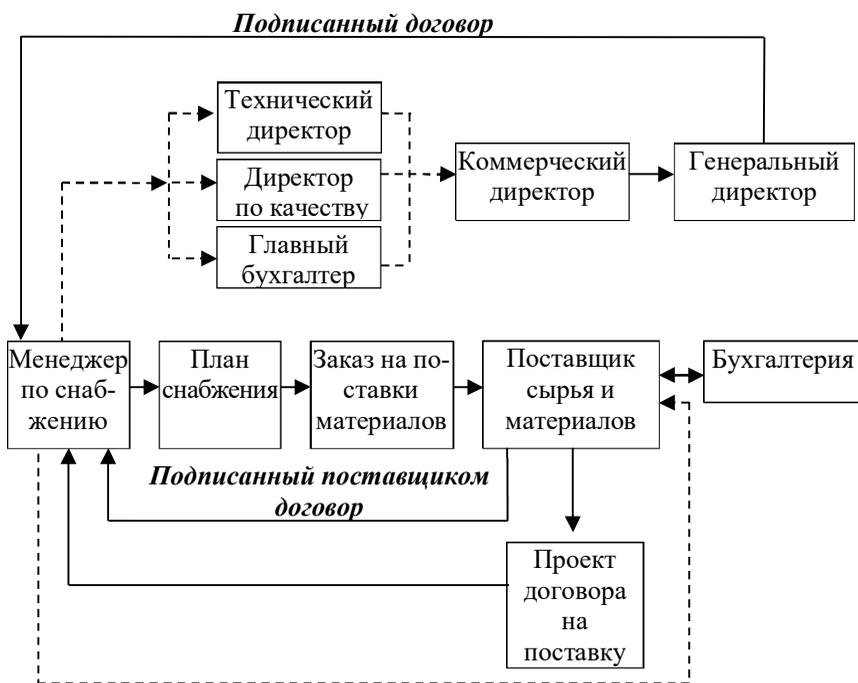


Рис. 3.9. Субъектная схема процесса снабжения

Обобщенно цикл процесса снабжения представлен на рис. 3.10¹. Этот цикл состоит из типовых шагов по обеспечению организаций товарно-материальными ценностями.

К основным целям снабжения организаций можно отнести:

- 1) обеспечение непрерывного потока сырья, комплектующих и услуг;
- 2) соблюдение оптимальных сроков поставки материальных ресурсов и готовой продукции;
- 3) достижение точного соответствия между объемом поставок и потребностями, т.е. оптимального размера партии поставок, что сводит инвестиции, связанные с запасами, к минимуму;
- 4) поддержание и повышение качества поставляемых товарно-материальных ценностей;
- 5) поиск и закупку товаров и услуг по минимальным ценам;
- 6) поиск или развитие компетентных поставщиков и установление взаимоотношений с ними;
- 7) повышение конкурентоспособности компании;

¹ Уотерс Д. Логистика. Указ. соч.

- 8) покупка стандартных товаров там, где это возможно;
- 9) достижение гармоничных, продуктивных рабочих отношений с функциональными подразделениями компании;
- 10) снижение административных расходов¹.

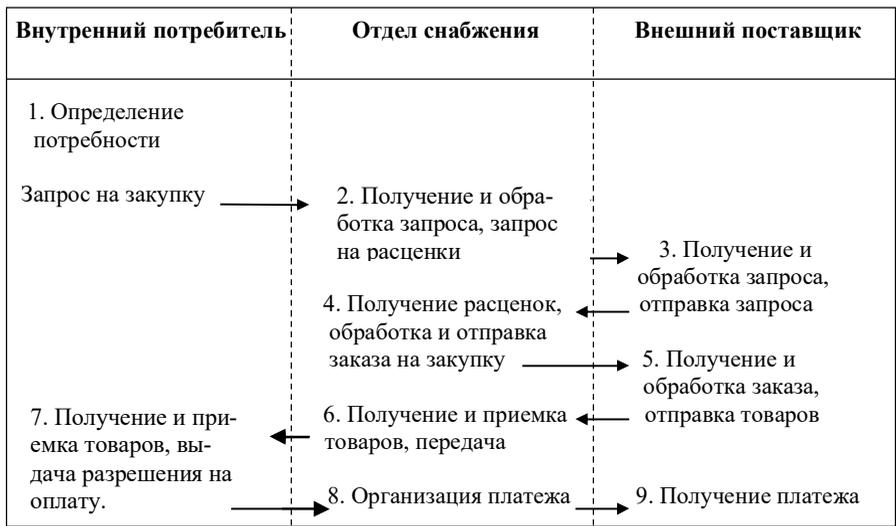


Рис. 3.10. Цикл процесса снабжения

Поскольку все процессы в организации, в том числе и процесс снабжения, создаются для достижения стратегических целей компании, а затем уже для удовлетворения ожиданий потребителей, необходимо располагать инструментарием, помогающим преобразовывать требования или ожидания потребителей в цели процесса, соответствующие общей стратегии. В то же время любая зафиксированная цель, соответствующая какому-то определенному процессу, представляет собой предполагаемые конечные результаты, на достижение которых направлена реализация данного процесса. В свою очередь, предполагаемые результаты процесса вытекают из ожиданий потребителей. Таким образом, определение потребностей внутренних и внешних потребителей - начальная точка на пути к высокому качеству стратегических целей процесса снабжения. Владелец процесса снабжения определяет его цели и обеспечивает их достижение. Цели процесса снабжения должны быть измеримы и формулироваться таким образом, чтобы они были понятны персоналу. На выходе процесса снабжения можно предвидеть результат и делать выводы о его

¹ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов.

соответствии или несоответствии поставленной цели. Определение границ процесса снабжения подразумевает четкое разграничение ответственности и полномочий специалистов как внутри компании, так и за ее пределами в рамках взаимоотношений с поставщиками товаров и услуг.

Для обеспечения разработки и последующего функционирования процессов снабжения в организациях, а также для управления ими необходимо определить владельцев процессов, которые сформируют команды компетентных сотрудников для описания и анализа процессов снабжения. В команды должны включаться представители процессов-поставщиков и процессов-потребителей. При этом процессы поставщиков представляют собой источники входов процесса снабжения. Поставщики в этом случае могут быть как внутренними, так и внешними. Процессы потребителей - это процессы внутреннего или внешнего происхождения, являющиеся пользователями результатов процесса снабжения. Таким образом, владелец процесса снабжения должен осуществлять управление полным его циклом.

Типовые задачи в управлении снабжением и их характеристика представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Типовые задачи в управлении снабжением*

Задача	Краткая характеристика
1	2
Идентификация (или переоценка) потребностей	Определение снабженческих трансакций, которые должны быть установлены между отделом закупок и конкретными потребителями (подразделениями) материальных ресурсов внутри компании. В некоторых случаях (например, при изменении ассортимента готовой продукции) пересматривается состав внутрифирменных потребителей и (или) номенклатуры материальных ресурсов
Определение и оценка требований потребителей	Как только определены внутрифирменные потребители и номенклатура материальных ресурсов, устанавливаются требования к весу, размерам, параметрам поставок, планы и спецификации на каждую позицию номенклатуры и номенклатурную группу материальных ресурсов. Кроме того, устанавливаются требования пользователей, определяющие сервис и сопровождающие поставки
Решение "делать или покупать"	Решается вопрос выгоды собственного производства или покупки соответствующих видов материальных ресурсов на основе сопоставления затрат и уровня качества

1	2
Определение типов закупок	В современных условиях существуют три основных типа закупок в зависимости от продолжительности и сложности: установившиеся закупки, модифицированные закупки (в которых меняются или поставщик или параметры закупаемых материальных ресурсов), новые закупки, вызванные потребностями нового внутрифирменного пользователя
Анализ поведения рынка	Знание и анализ рынка поставщиков помогают логистическому персоналу компании определить возможное количество поставщиков, параметры их оценки с целью эффективной организации процесса снабжения
Идентификация всех возможных поставщиков	Определение всех возможных (существующих и потенциальных) поставщиков определенной группы и номенклатуры материальных ресурсов
Предварительная оценка всех возможных источников	Проведение предварительной экспертной оценки предлагаемого поставщиками качества материальных ресурсов и сервиса и сопоставление результатов с требуемыми внутрифирменными потребностями
Оценка оставшихся поставщиков и окончательный их выбор	Для окончательного выбора поставщиков используется, как правило, многокритериальная оценка
Доставка материальных ресурсов и сопутствующий сервис	Включает ряд задач, связанных с поставками конкретной номенклатуры материальных ресурсов от поставщика к потребителю: оформление договорных отношений, передача прав собственности на материальные ресурсы, процедуры формирования заказов, транспортировка, грузопереработка, хранение, складирование и т.п. В ряде случаев включает решения в отношении организационной структуры собственных логистических каналов продвижения материальных ресурсов от поставщика
Контроль и оценка выполнения закупок	Эффективность управления процессом снабжения оценивается по результатам непрерывного контроля и аудита выполнения условий договоров по срокам, ценам, параметрам поставок, качеству материальных ресурсов и уровню сервиса

* Корпоративная логистика... 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 175.

Разделяя точку зрения отечественных ученых в вопросе рассмотрения снабжения через призму управления закупками и поставщиками, остановимся подробнее на аспектах управления закупками.

Данный процесс влияет на активизацию деятельности других отделов (процессов) компании и ее отдельных работников. Например, улучшенное качество может снизить затраты на доработку товара, на стоимость гарантий и повысить степень удовлетворения клиента, увеличить возможность продажи большего количества товаров или по более высокой цене. Осуществление закупок обеспечивает полезной информацией прочие процессы компании. Информация о ценах, наличии товаров, новых поставщиках, новой продукции и технологии - все это представляет интерес для других отделов компании. Новости об основных инвестициях, слияниях компаний, о кандидатах на их приобретение, международные политические и экономические события, предстоящие банкротства, основные карьерные продвижения и назначения на должности, существующие и потенциальные клиенты представят интерес для маркетинга, финансирования, аналитических исследований и высшего руководства. Эффективно функционирующий процесс закупок - это одно из главных окон во внешний мир и место получения информации от внешних источников (рис. 3.11)¹.

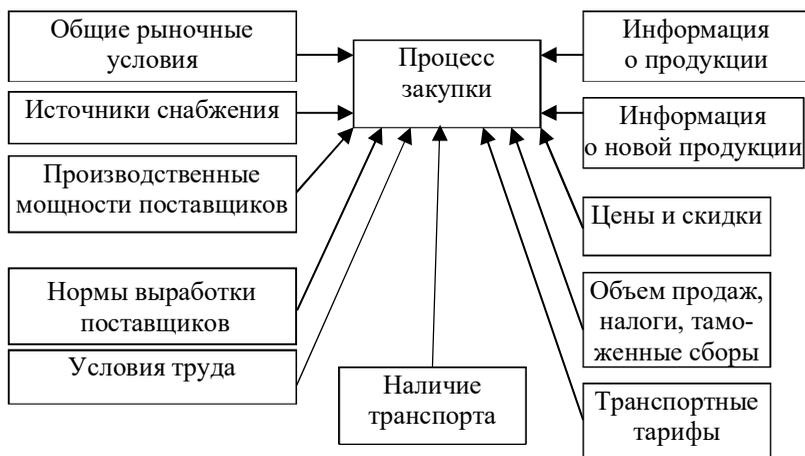


Рис. 3.11. Поток внешней информации по отношению к процессу закупок

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч.

В свою очередь, с информацией, исходящей от процесса закупок, связано функционирование других процессов, происходящих в различных структурных подразделениях компании (рис. 3.12)¹.

Таким образом, процесс закупок играет одну из главных ролей при достижении стратегических целей компаний. Если функция закупок не выполняется или ей уделяется недостаточное внимание, то компания не получит сырья к нужному сроку, нужного качества и по цене, которая сохранит стоимость конечной продукции конкурентоспособной и контролируемой. Оперативное управление в сфере закупок предусматривает осуществление ежедневных операций, связанных с закупками, направленными на избежание дефицита. М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон выделяют следующие этапы в осуществлении оперативной деятельности компаний в процессе закупок:

- 1) определение потребности;
- 2) описание потребности с точным определением нужных характеристик и количества товаров и услуг;
- 3) определение и анализ возможных источников снабжения;
- 4) определение цены и условий;
- 5) подготовка и размещение заказа на закупку;
- 6) контроль выполнения заказа и / или экспедирование;
- 7) получение и проверка товаров;
- 8) обработка счета и оплата;
- 9) учет².

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч.

² Там же. С. 97.

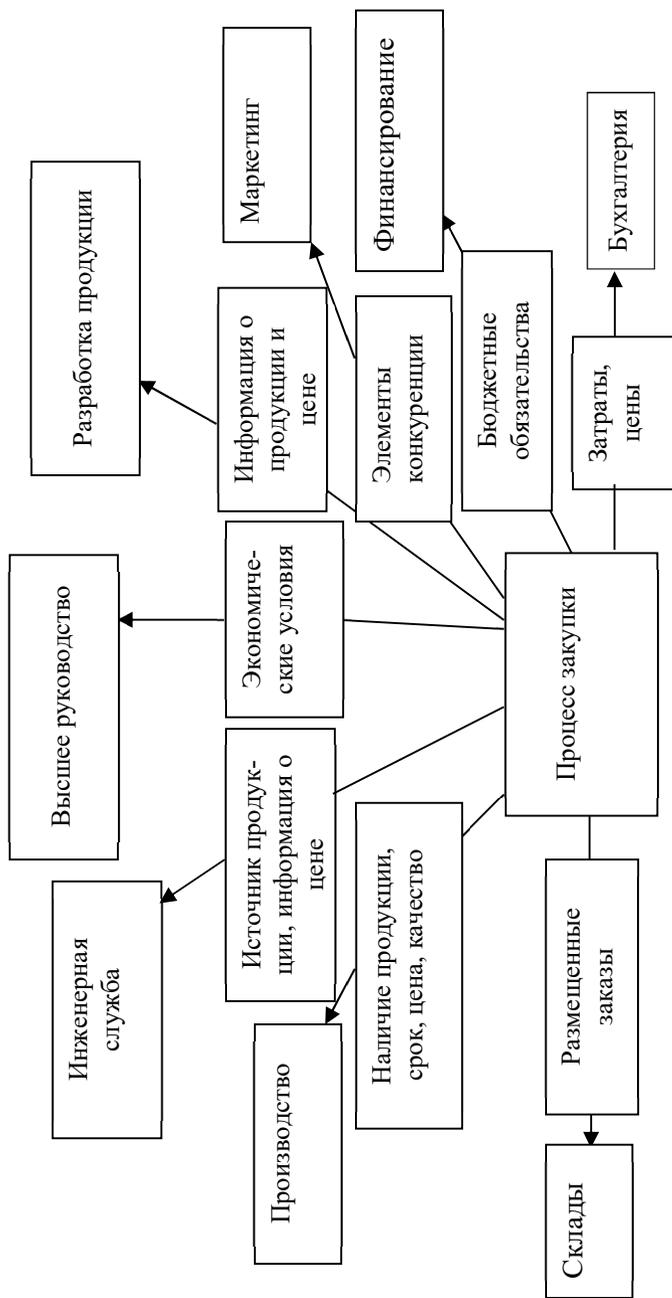


Рис. 3.12. Поток внутренней информации от отдела закупок

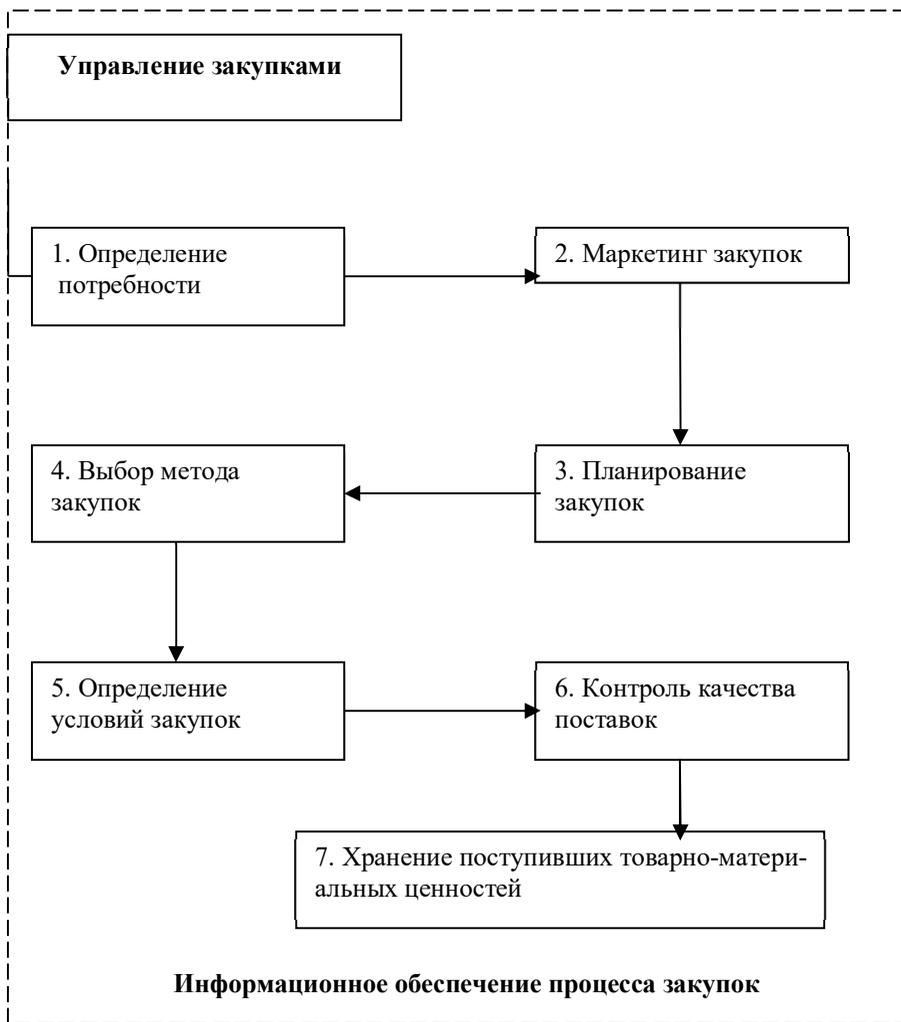


Рис. 3.13. Увеличенная схема процесса закупок

На наш взгляд, увеличенную схему процесса закупок можно представить в виде рис. 3.13, где отражены основные этапы этого процесса. Рассмотрим каждый из данных этапов более подробно.

При определении потребности важно ответить на вопросы, что необходимо приобрести и почему. Этот процесс может состоять из трех этапов, через которые требуется проходить неоднократно:

- 1) определение потребностей внутренних и внешних потребителей;

- 2) анализ источников покрытия;
- 3) определение приемлемой ценности;

Потребности каждой организации принято разделять на следующие традиционные категории: потребности в сырье, материалах, комплектующих, предметах для ремонта и содержания изделий, в упаковке, сопутствующих услугах, инструментах и оборудовании, в товарах для перепродажи. Как видно из представленной классификации, потребности компаний можно разделить на внутренние (непроизводственные) и внешние (производственные). Оба типа потребностей должны быть ориентированы на потребителя и совпадать с корпоративной стратегией¹.

Существует и другая точка зрения, отражающая деление закупаемых товарно-материальных ценностей на семь групп:

- 1) сырье, в том числе "подвижные товары" (нефть, медь, сталь, цемент и др.);
- 2) особые товары, состоящие из изделий и сырья, необходимых для конкретного производства, поэтому на них осуществляется конкретный заказ;
- 3) стандартные товары, состоящие из болтов, гаек, многочисленных форм стали, труб, цены на которые относительно стабильны и могут определяться на основе "прайс-листа со скидкой";
- 4) малоценные предметы - это группа, состоящая из товаров небольшой стоимости, в связи с чем дополнительные усилия по проверке цены до осуществления покупки могут быть не оправданы (например, это товары, приобретаемые для содержания и ремонта);
- 5) товары, относящиеся к группе основных средств организации;
- 6) услуги - эта группа представлена широким спектром услуг (транспортирование, страхование и др.);
- 7) товары для перепродажи:
 - комплектующие, ранее производившиеся в организации;
 - продукция, реализуемая через розничную торговую сеть².

На наш взгляд, классификацию закупаемых ценностей можно представить в виде табл. 3.6.

Потребность организаций в закупках предполагает расчет баланса потребности и источников их покрытия, который в развернутом виде можно представить как:

$$P_T + P_{Э} + P_K + P_З = O_0 + Э + M + ПГ,$$

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч.

² Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И. Указ. соч.

Классификация закупаемых товарно-материальных ценностей

Признак классификации	Виды закупаемых ценностей
1. Тип потребности	1.1. Сырье и материалы 1.2. Комплектующие 1.3. Предметы для ремонта и содержания 1.4. Товары для перепродажи 1.5. Упаковочный материал 1.6. Услуги 1.7. Оборудование, инвентарь 1.8. Недвижимость 1.9. Энергоресурсы 1.10. Канцтовары, спецодежда
2. Частота покупки	2.1. Разовые закупки 2.2. Повторно осуществляемые
3. Физическая / химическая природа закупаемых товарно-материальных ценностей	3.1. Твердое состояние 3.2. Жидкое состояние 3.3. Газообразное состояние 3.4. Скоропортящиеся и нет 3.5. Опасные и неопасные 3.6. Хрупкие и нет и т.д.
4. Особенности потребления	4.1. Для внешних клиентов 4.2. Для внутреннего использования
5. Степень новизны	5.1. Товары-новинки 5.2. Товары, находящиеся на этапе зрелости
6. Уровень заменяемости	6.1. Товары-заменители 6.2. Товары, не имеющие аналогов
7. Степень дефицитности	7.1. Дефицитные товары, поставляемые поставщиком-монополистом 7.2. Недефицитные товары, имеющие множество источников покрытия
8. Вклад в логистическую систему	8.1. Стратегически важная продукция 8.2. Продукция, не имеющая стратегически важного значения
9. Объемно-весовые параметры	9.1. Тяжеловесные товары 9.2. Легковесные товары 9.3. Габаритные товары
10. Способ оплаты	10.1. Товары, покупаемые за наличный расчет 10.2. Товары, приобретаемые по безналичному расчету 10.3. Товары, приобретаемые по бартеру 10.4. Товары, приобретаемые с отсрочкой платежа и т.д.
11. Источник поставки	11.1. Продукция, приобретаемая у производителя 11.2. Продукция, приобретаемая у посредника, в том числе на биржевых торгах

где Р_т - потребность в материально-технических ресурсах для технологических нужд;

Р_э - потребность в материально-технических ресурсах для ремонтно-эксплуатационных нужд;

Р_к - потребность в материально-технических ресурсах для капитального строительства;

Р_з - потребность в запасных частях;

О_о - ожидаемый остаток материально-технических ресурсов на начало планового периода;

Э - величина экономии материально-технических ресурсов за счет внедрения прогрессивных организационно-технических мероприятий в планируемом периоде;

М - количество материально-технических ресурсов за счет мобилизации внутренних резервов;

П_г - годовой план закупок¹.

Перечисленные элементы баланса являются показателями плана материально-технического снабжения.

Маркетинг закупок предполагает проведение исследования в области закупок, т.е. сбор и анализ информации в качестве основы для принятия наиболее эффективного решения о закупках. Исследования закупок предполагают составление краткосрочных или долгосрочных прогнозов в отношении закупаемых товарно-материальных ценностей и услуг, а также определение и анализ возможных источников снабжения.

Стратегическое планирование снабжения предполагает выработку логистических стратегий снабжения. Общая стратегия снабжения состоит из вспомогательных стратегий, каждая из которых разработана путем использования всей имеющейся информации при формировании плана, направленного на достижение корпоративной цели. М.Р. Линдерс и Х.Е. Фирон все вспомогательные стратегии функции снабжения группируют в пять основных категорий².

1. Стратегии гарантии снабжения, которые обеспечивают удовлетворение будущих потребностей снабжения прежде всего в плане качества и количества. Данная категория должна предусматривать изменения как в спросе, так и в предложении.

¹ Карнаухов С. Логистика как управленческая теория и система управления материальным потоком // РИСК. 2006. № 2. С. 79-90.

² Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч. С. 734.

2. Стратегии сокращения расходов, приводящие к уменьшению затрат на приобретаемую продукцию или общих затрат в течение ее жизненного цикла. С переменами во внешней среде могут появиться альтернативные варианты по сокращению общих эксплуатационных затрат компании из-за изменений в сырье, источниках, методах закупки и отношениях с поставщиками.

3. Стратегии поддержки снабжения, гарантирующие, что в распоряжении компании-покупателя имеются знания и способности поставщиков.

4. Стратегии на случай изменения обстановки, помогающие предвидеть и реагировать на перемены в общей ситуации - экономической, организационной, в отношениях с людьми, юридической, государственного регулирования и контроля и т.п. - таким образом, чтобы это дало компании долгосрочные преимущества.

5. Стратегии обеспечения конкурентоспособности, которые используют рыночные возможности и организационные преимущества для улучшения положения компании относительно конкурентов.

На рис. 3.14 представлена концепция стратегического планирования снабжения¹.

По мнению А. Цевелева, управление материальными ресурсами представляет собой целенаправленную деятельность по синхронизации материальных потоков общественного продукта по его ассортименту, качеству, количеству, срокам и локализации. В свою очередь, стратегия управления, или общий план осуществления деятельности по управлению материальными ресурсами, исходит из принципиальной оценки расстановки сил и факторов, действующих в экономической и социально-политической областях. Учет влияния каждой из сил-факторов определяет конкретную форму стратегии управления². На наш взгляд, в данном определении стратегии в области снабжения не раскрыта суть стратегического планирования, так как под "общим планом при осуществлении деятельности" можно понимать и оперативную, и стратегическую деятельность.

Е.А. Алексеева, А.В. Пахомова представили стратегии управления закупками в виде дерева логистических стратегий управления закупками (ЛСУЗ). По мнению исследователей, дифференциация компонент по уровням формирования стратегии позволяет наглядно представить порядок принятия решений о ее выборе, а пошаговая градация на каждом

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч. С. 735.

² Цевелев А. Стратегии развития материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта 1-го порядка // РИСК. 2009. № 3. С. 163.

уровне - выявить и оценить существующие альтернативы стратегии закупок на предприятии. Итак, на первом уровне, по мнению А.В. Пахомовой, Е.А. Алексеевой, заданные компоненты материального потока формируются из входящей информации, отражающей наименование требуемого материала, его качество, количество и дату поступления на склад предприятия-заказчика. На втором уровне определяются вариативные компоненты ЛСУЗ, различные соотношения которых обуславливают множественность стратегий.



Рис. 3.14. Процесс стратегического планирования снабжения

Третий уровень представлен расчетными компонентами, которые служат основой при формировании множества стратегий закупок, более подробно отраженных на рис. 3.15.

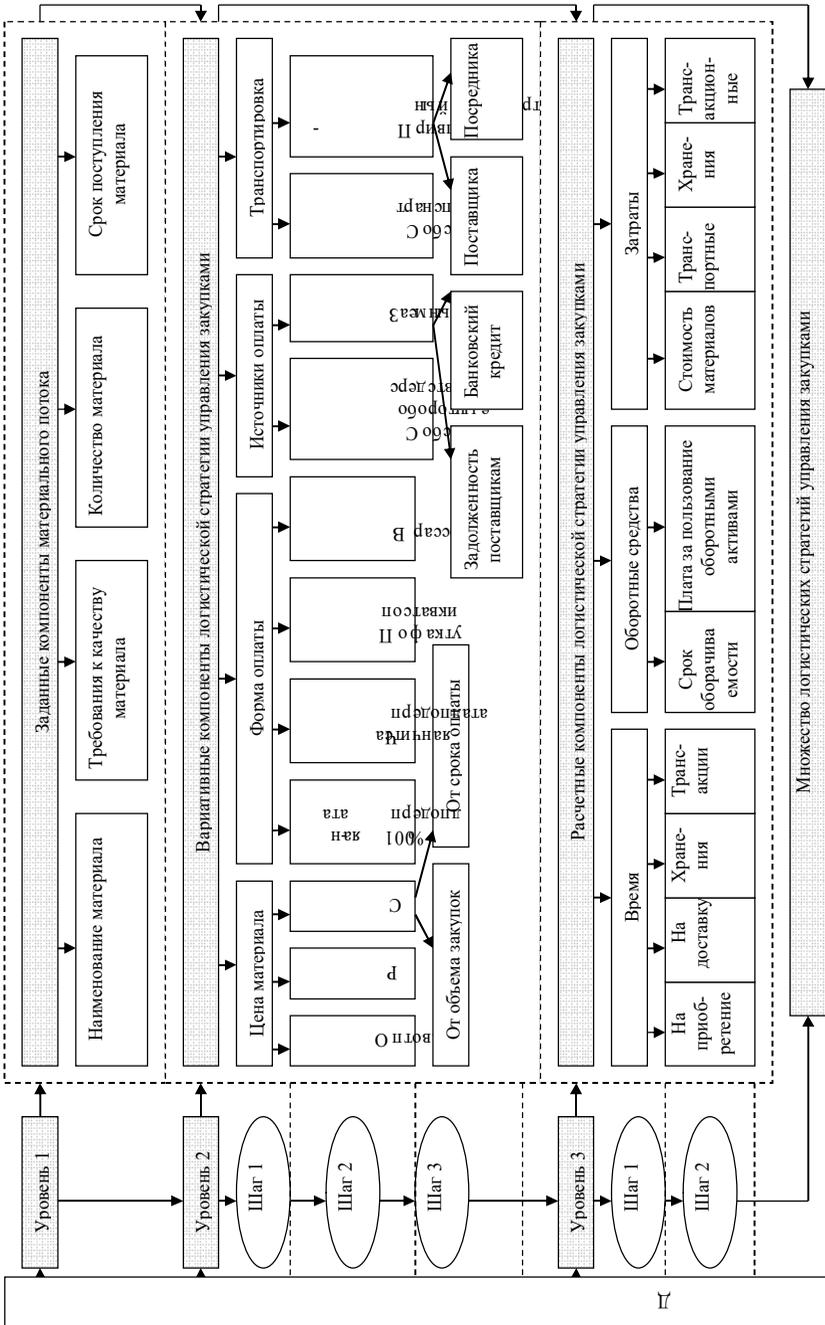


Рис. 3.15. Дерево логистических стратегий управления закупками



Рис. 3.16. Контрольные параметры для выбора логистической стратегии управления закупками

По мнению А.В. Пахомовой и Е.А. Алексеевой, логистическая стратегия управления закупками включает в себя формирование материального потока, управление его движением и характеристиками посредством маневрирования информационными финансовыми потоками¹. В данной формулировке обращает на себя внимание тот факт, что управление закупками в рамках определения логистической стратегии, по мнению А.В. Пахомовой и Е.А. Алексеевой, осуществляется посредством маневрирования информационными и финансовыми потоками. Но, как известно, все же материальный поток является первостепенными по отношению к информационным и финансовым потокам, поэтому от него в первую очередь зависят направление и параметры движения

¹ Цвелев А. Указ. соч. // РИСК. 2009. № 3. С. 245.

сопутствующих потоков. Также в данном утверждении не отражена роль поставщиков в обеспечении организаций товарно-материальными ценностями. Таким образом, на наш взгляд, это определение логистической стратегии в области снабжения требует уточнения. По нашему мнению, логистическая стратегия снабжения представляет собой долгосрочную программу развития логистической системы в рамках управления количественными и качественными параметрами материального потока в процессе его движения от поставщиков до складов потребителя.

А.В. Пахомова и Е.А. Алексеева считают, что стратегия, которая обеспечивает минимальный уровень суммарных затрат на всем протяжении цикла снабжения и не зависит от их соотношения, но при этом не противоречит целям, потребностям и возможностям компании, будет считаться оптимальной¹. При этом ни на рис. 3.15, ни на рис. 3.16 не отражены стратегии снабжения, которые могли бы использоваться на предприятиях в процессе достижения корпоративных целей компаний.

Д.И. Токарев раскрывает эффективность логистического менеджмента в сфере снабжения в свете реализации следующих основных стратегических концепций ресурсообеспечения².

1. Концепция сокращения глубины производства - предусматривает переход от производства отдельных видов продукции собственными силами к организации закупок аналогичных видов материальных ресурсов на рынке у независимых субъектов, являющихся их более эффективными производителями (поставщиками).

2. Концепция глобального ресурсообеспечения - предполагает оценку компаний в качестве потенциальных источников материальных ресурсов любых поставщиков вне зависимости от их территориального размещения при условии наиболее эффективного соотношения между потребительскими свойствами ресурсов и уровнем затрат на обеспечение ими производственного процесса.

3. Концепция концентрированного ресурсообеспечения - рассматривает формирование долговременных хозяйственных связей и деловых отношений прежде всего с поставщиками ключевых материальных ресурсов, в результате чего ожидается получение компанией эффекта экономии от поставок и других факторов.

4. Концепция системного ресурсообеспечения - предлагает установление компанией долговременных хозяйственных связей и деловых отношений только с теми конкурентоспособными поставщиками материальных ресурсов, которые сами имеют эффективные и долгосрочные связи с конкурентоспособными поставщиками ресурсов, необходимых для их собственного производства.

¹ Цевелев А. Указ. соч. С. 244.

² Токарев Д.И. Указ. соч. С. 13-14.

5. Концепция стратегического роста - предусматривает развитие системы обеспечения производства материальными ресурсами на базе интенсивного (органического) роста, интегративного роста и роста посредством диверсификации.

По мнению В.И. Сергеева, общая стратегия управления снабжением материальными ресурсами промышленной компании складывается из учета приоритетов и взаимодействия в основном финансового, операционного и логистического менеджмента. Так, для финансового менеджмента основными показателями выступают минимальные затраты на снабжение, минимальные потребности в дополнительных инвестициях, минимальные финансовые риски, максимальная скорость оборота средств, вложенных в материальные ресурсы¹.

Сокращения расходов в процессе снабжения можно добиться путем улучшения функционирования внутренних систем снабжения, осуществления анализа ценности приобретаемых товаров и услуг, улучшения процесса приобретения товаров и управления базой снабжения².

Основными задачами операционного (производственного) менеджмента являются полное удовлетворение заявок по номенклатуре и объему поставок материальных ресурсов, синхронизация сроков доставки с производственным графиком, высокое качество исходных материальных ресурсов, отсутствие сбоев в поставках. К задачам службы логистики при управлении снабжением, по мнению В.И. Сергеева, можно отнести координацию и увязку требований финансового, операционного и других видов менеджмента с логистической стратегией компании: минимизация общих издержек управления снабжением и запасами материальных ресурсов, оптимизация доставки материальных ресурсов, снижение логистических рисков и оптимальный выбор поставщиков. В соответствии с вышеперечисленным, по мнению ученого, стратегия снабжения компании базируется на рассмотренных выше показателях, на анализе рынка поставщиков и установленных временных приоритетах. Таким образом, к числу важнейших задач стратегии снабжения, как считает ученый, можно отнести изучение конкурентоспособности поставщиков на рынке конкретных материальных ресурсов, возможность предоставления ими ценовых скидок при долгосрочных отношениях, соответствие поставок логистической стратегии компании, максимальное снижение затрат на доставку и хранение материальных ресурсов, изучение возможности долгосрочного партнерства³.

С целью определения стратегий закупок А.О. Зверева в своей работе "Особенности создания отраслевой системы закупок"⁴ предлагает ранжировать на 4 группы все закупаемые товары и материалы с позиций их вклада и

¹ Корпоративная логистика...

² Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч. С. 319.

³ Корпоративная логистика... С. 158-190.

⁴ Зверева А.О. Особенности создания отраслевой системы закупок // РИСК. 2007. № 4. С. 20-23.

влияния на результаты производственно-финансовой деятельности (рис. 3.17). По мнению данного эксперта, каждой из перечисленных групп товарно-материальных ценностей присущи свои характеристики. Так, для группы "стратегическая продукция" необходима подробная информация о структуре потребности в ней на длительный период времени. Поставщиков следует отбирать более тщательным образом. Риск потери источников снабжения по данной группе следует свести к минимуму. Для стратегических товаров характерны надежный контроль величины запасов и стабильность поставок. Для группы "обычная продукция" нужна работа в направлении поиска конкурентоспособных предложений в части вариантов снижения закупочной цены, уменьшения величины текущих затрат на снабженческую деятельность. Для "недефицитной продукции" важны информация о потребности в ней на краткосрочный период, наличие небольшого количества надежных поставщиков и возможность унификации товарно-материальных ценностей.

Для группы "дефицитная продукция" целесообразно заключать договоры с "особыми" условиями поставок. Кроме того, здесь необходимы информация о поставщиках аналогичной продукции, поиск товаров-субститутов и постоянное наличие небольшого количества в запасах данной группы товаров. Впоследствии каждая из этих групп товарно-материальных ценностей, по мнению А.О. Зверевой, должна выступать в качестве объекта для анализа с точки зрения влияния закупок на прибыль и риски деятельности организации. Все классифицированные таким образом товарно-материальные ценности должны упорядочиваться посредством матрицы "портфеля закупок" (рис. 3.18), служащей базой для выбора одной из стратегий закупок¹.



Рис. 3.17. Ранжирование товарно-материальных ценностей в зависимости от их вклада в деятельность организации

¹ Зверева А.О. Указ. соч. С. 20-23.



Рис. 3.18. Влияние спроса и интенсивности поставок на выбор стратегии закупок

Стратегии закупок товарно-материальных ценностей:

- стратегии активного поведения потребителя на рынке;
- стратегии активного поиска и диверсификации ресурсов;
- стратегии выравнивания объемов имеющихся и необходимых ресурсов.

Стратегию активного поведения потребителя можно охарактеризовать как его возможность диктовать свои условия поставщику: ситуация ценового давления и получения от поставщиков различного рода льгот и предпочтений возможна в отношении тех ценностей, которые закупаются постоянно и в больших количествах. В этих условиях для потребителя важно соблюдать правило Парето, т.е. всегда иметь поставщика-дублера, готового поставить требуемое количество аналогичной продукции своего прямого конкурента.

Стратегия альтернативного поиска и диверсификации вынуждает потребителя производить более взвешенную закупочную политику. Здесь многое зависит от ситуации на рынке, так как либо поставщиков мало, либо приходится иметь дело с поставщиком-монополистом. Поэтому потребитель вынужден постоянно искать новых поставщиков, страховать себя от непредвиденных ситуаций на рынке, создавая большие страховые

запасы, а также просчитывать варианты, связанные с самостоятельным изготовлением необходимой, но непрофильной продукции.

Стратегия выравнивания характерна для закупки товаров при отсутствии как рисков, так и выгод. Возможной угрозой в данном случае служат действия со стороны поставщиков, нарушающих ранее принятые договоренности.

Использование любой из вышеперечисленных стратегий во многом зависит от скоординированности планов снабжения с планами производства или продаж¹.

По мнению В.И. Сергеева, эффективность логистического менеджмента в процессе снабжения определяется наилучшим использованием финансовых, материальных и других видов ресурсов, что требует решения большого числа оптимизационных задач. Одной из таких задач в процессе закупок является определение объемов закупаемых товаров и времени их оплаты. Для этого требуется оценить компоненты транспортных расходов, затраты на содержание запасов и принять решение в отношении цен на закупаемые товары. Здесь, по мнению ученого, возможно несколько стратегий. Одна из стратегий заключается в покупке материальных ресурсов к моменту их непосредственного потребления, что отвечает идеологии JIT. Альтернативной стратегией является покупка вперед, типичная для операций с форвардными контрактами на товарных биржах. Покупая продукцию вперед (с отсрочкой поставки), компания стремится застраховать себя от возможного повышения цен в будущем. Для страхования ценовых рисков (хеджирования) на биржевые товары многие компании работают с фьючерсными контрактами и опционами. Типичная практика зарубежных компаний состоит в применении смешанных стратегий оплаты: оплаты к моменту получения и форвардной оплаты закупаемых товаров. Эта стратегия применяется, когда цена имеет явно сезонный характер. Еще одной распространенной ценовой стратегией процесса закупок является стратегия усредненной цены, когда закупки осуществляются с фиксированными интервалами по средней за интервал цене. Среди других решений по оптимизации процедуры закупок В.И. Сергеев выделяет различные стратегии ценовых скидок, которые влияют на определение оптимальной партии закупаемых товаров².

Стратегическое управление снабжением, в частности поставщиками, по мнению М.Р. Линдерса и Х.Е. Фирона, основано на убеждении, что значительной конкурентоспособности можно достичь с помощью поставщиков, с которыми будет выстроена система снабжения и взаимоотношений. Желание любой компании удовлетворять потребности своих клиентов и постоянно улучшать обслуживание напрямую связано с возможностью поставщиков помочь компании достичь ее цели (рис. 3.19)³.

¹ Зверева А.О. Указ. соч. С. 20-23.

² Корпоративная логистика... С. 203-206.

³ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч. С. 304-321.

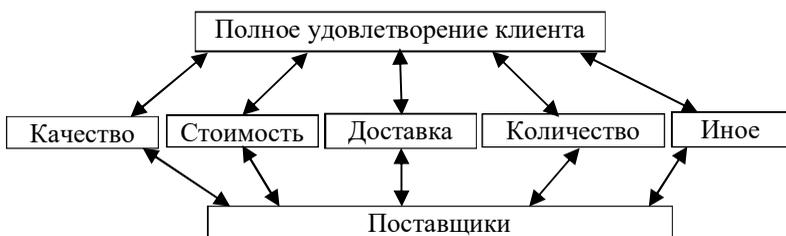


Рис. 3.19. Составляющие системы обслуживания клиента*

* Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика. Санкт-Петербург : Виктория плюс, 2002. С. 305.

В связи с развитием партнерских отношений с поставщиками выделяются следующие стратегии взаимодействия с ними:

- 1) уменьшение среднего размера партии доставки;
- 2) уменьшение общего количества поставщиков;
- 3) уменьшение среднего количества источников снабжения, используемых на закупленное изделие;
- 4) увеличение среднего срока соглашения/контракта;
- 5) увеличение средней частоты доставки товара на предприятие;
- 6) участие поставщиков в программах по сертификации качества¹.

В случае использования представленных выше стратегий возможны следующие результаты:

- 1) увеличение качества деятельности поставщика/процессов;
- 2) увеличение качества поступающего товара;
- 3) понижение уровня общих расходов поставщика;
- 4) понижение уровня общих расходов компании-покупателя;
- 5) способность и готовность поставщика оперативно идти навстречу меняющимся пожеланиям заказчика о согласованной дате доставки;
- 6) способность и готовность заказчика оперативно идти навстречу меняющимся пожеланиям поставщика о согласованной дате доставки.

Со временем преимущества компаний от использования вышеперечисленных стратегий возрастают.

Таким образом, поставщики создают и поставляют материалы, используемые в цепочке ценности компании, и следовательно, формируют их стоимость; качество и стоимость исходных материалов влияют на собственные затраты компании и/или на возможности их дифференциации. Меры, предпринимаемые компанией для снижения издержек поставщиков или увеличения эффективности их работы, одновременно укрепляют ее собственную конкурентоспособность, и это уже достаточно веская причина для сотрудничества с поставщиками².

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч. С. 337-338.

² Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. Москва: Вильямс, 2006. С. 149.

Внимание к управлению выбором источника снабжения определяется современными тенденциями. В табл. 3.7 показаны тенденции и стратегии, влияющие на поставщиков и управление базой снабжения¹. Как видно из данной таблицы, в современных условиях принятие решения о выборе поставщика становится все более сложной задачей, так как к традиционным факторам качества, доставки, стоимости и обслуживания добавились вопросы защиты окружающей среды, социальные, политические аспекты и вопросы удовлетворения конечного потребителя.

Таблица 3.7

Влияние перспективных тенденций на стратегию обеспечения / поиска источников снабжения компаний

Тенденция	Стратегия обеспечения/поиска источника снабжения
Глобализация	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция стратегий обеспечения/обслуживания клиента • Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д. • Модификация структуры/каналов снабженческой базы
Информационная технология	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальная стратегическая цепь • Связь с важнейшими поставщиками с помощью электронных средств связи
Внимание внешнему клиенту	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
Технология процесса/ производства	<ul style="list-style-type: none"> • Союзы стратегических поставщиков с ведущими на рынке поставщиками технологии
Возрастание сложности работы	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
Юридические вопросы/ защита окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> • Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
Пересмотр/ модификация	<ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр внешних процессов • Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Д.И. Токарев считает, что среди основных тенденций управления снабжением можно выделить те, которые имеют отношение к управлению цепями поставок и интеграции логистики и стратегического менеджмента.

1. Тенденция к использованию единственного поставщика, к расширению партнерств между поставщиком и потребителем, обмен информацией.
2. Установление долгосрочных контрактов.
3. Концентрация усилий производителей готовой продукции на разработке и сборке, что означает сокращение закупок сырья, увеличение

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч. С. 320.

потока компонентов от поставщиков, рост удельного веса расходов на снабжение в себестоимости продукции.

4. Разделение функций отделов снабжения и логистики на стратегические и оперативные (тактические).

5. Управление цепями поставок.

6. Сокращение временного цикла. На общий цикл разработки и производства серьезно влияют сроки цикла снабжения. Отдел снабжения путем тесного взаимодействия с ограниченным числом поставщиков будет в состоянии сократить общий цикл времени на 50-60%.

7. Интеграция в стратегию бизнеса. Цели и стратегии отдела снабжения интегрированы с корпоративными целями и стратегиями.

8. Логистический аутсорсинг.

Повышенный интерес к стратегиям снабжения и их потенциальный вклад в цели и стратегии компании представляет собой одну из впечатляющих перспектив снабжения. По мнению Д.И. Токарева, перечисленные выше тенденции нашли свое отражение в двух концепциях: в логистическом аутсорсинге и управлении цепями поставок¹.

В ходе контроля процесса снабжения и определении его эффективности В.И. Сергеевым выделяются три основных оценочных показателя: время, цены и надежность поставщиков. Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок и последствий опозданий. Фактор "цена" подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках товаров и услуг, их сравнение с ранее намеченными ценами, а также изыскание возможности избежать отклонений от бюджета закупок. Надежность поставщика подразумевает соответствие качества и объема поставок условиям, зафиксированным в договоре².

М.Р. Линдерс и Х.Е. Фирон также считают, что если функция снабжения реально заключается в том, чтобы внести вклад в конкурентоспособность компании, то она должна сконцентрироваться на вопросах качества, расходов, обслуживания клиентов и цикла времени. Основное внимание при этом должно быть сосредоточено на создании конкурентоспособной базы снабжения, которая развивает ресурсы поставщиков для достижения конкурентоспособных преимуществ. В связи с этим ученые выделяют десять областей для оценки процесса снабжения.

1. Сокращение затрат на сырье, осуществленное совместными усилиями покупателя и поставщика (по видам сырья и поставщикам).

2. Процент основных поставщиков, которые осуществляют своевременную доставку продукции (по видам сырья).

3. Процент заказов, выполненных в течение определенного срока после обязательной даты поставки (по видам сырья).

4. Степень удовлетворенности внутреннего клиента.

¹ Токарев Д.И. Указ. соч. С. 24.

² Корпоративная логистика... С. 209-210.

5. Экономия затрат на сырье, возникшая в результате централизованной и консолидированной деятельности в области снабжения.
6. Процент дефекта сырья (по категориям сырья и поставщикам).
7. Формальные улучшения отношений партнерства со стратегическим поставщиком.
8. Средний срок поставки (по основным видам сырья).
9. Процент основных поставщиков, сертифицированных в соответствии со стандартами компании-покупателя.
10. Число долгосрочных контрактов в денежном выражении¹.

3.4. Управление запасами в цепях поставок

Запасом являются товарно-материальные ценности, ожидающие потребления, т.е. не вовлеченные в процесс грузопереработки или потребления, а находящиеся в ожидании своего использования.

Под материальными запасами понимаются находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие поступления в производственное или личное потребление².

Запас (stock, inventory) в общем смысле - это то, что приготовлено, собрано для чего-либо. В логистике и в управлении цепями поставок термин "запас" применяется только в приложении к материальным потокам³.

Материальные запасы - это практическая форма существования материального потока.

Запас появляется в цепях поставок только в том случае, когда требования потребителя не могут быть удовлетворены поставщиком товарно-материальных ценностей, т.е. когда характеристики выходящего материального потока не могут быть поддержаны входящим материальным потоком. В такой ситуации необходимо предварительное накопление товарно-материальных ценностей, целесообразно создание запаса, чтобы можно было в должной мере обслуживать заказы потребителя.

Таким образом, запас формируется при наличии несогласованных действий смежных звеньев цепей поставок. Запас, будучи инструментом

¹ Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Указ. соч. С. 555-561.

² Гаджинский А.М. Основы логистики : учеб. пособие. 21-е изд. Москва : Дашков и К°, 2013. С. 305. URL: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=28853>.

³ Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник / В.В. Дыбская [и др.]. Москва : ЭКСМО, 2011. С. 575.

согласования совместного функционирования этих звеньев, позволяет обеспечить требования потребителя и выгодные условия работы поставщика.

Запасы выполняют три важнейших функции: накопления, защиты от изменения цен и инфляции, управления затратами.

Первая и главная функция запасов - это накопление ресурсов и их распределение в целях повышения надежности и синхронизации движения и преобразования материальных потоков на предприятии.

Важнейший принцип при организации движения материальных потоков в производстве - обеспечение их непрерывности. Однако практически невозможно организовать полностью непрерывный производственный цикл на предприятии и внешние поставки синхронизировать с ходом производства. Таким образом, запасы возникают на разных участках движения как следствие нарушения непрерывности материальных потоков.

Функция накопления позволяет:

- повысить устойчивость работы предприятия за счет полной или частичной ликвидации отрицательного воздействия неблагоприятных внешних и внутренних факторов: колебаний спроса, недобросовестности поставщиков, внутренних сбоев системы, задержек в пути транспорта, забастовок и др.;

- повысить уровень потребительского сервиса за счет запасов готовой продукции. Требования клиентов предприятия в реальных условиях редко могут быть удовлетворены, если в наличии нет необходимого запаса продукции. Например, если спрос на продукты производства высок только летом, фирма может в зимний период пониженного спроса создать запас, достаточный для того, чтобы удовлетворить высокий летний спрос, а если спрос претерпевает существенные колебания, то сгладить их негативное влияние на организацию поставок продукции клиентам проще всего путем создания запаса¹;

- избежать простоев за счет запасов сырья и материалов, т.е. неэффективного использования оборудования и живого труда, а также потерь, вызванных последующим недопроизводством товаров. Если поставщики фирмы организуют поставки нерегулярно, то разумно, пока отношения с ними не урегулированы, накапливать запасы входных материалов, чтобы оградить себя от неритмичной работы поставщиков, транспорта и т.п.²

Вторая функция запасов заключается в сохранении денежных ресурсов предприятия. Размещая свободные наличные средства в банке, предприятие может сохранить их и получить крупный доход. Вместе с тем,

¹ Гаджинский А.М. Указ. соч. С. 316.

² Там же. С. 318.

ценность у запаса может расти быстрее, чем у денег, помещенных в банк. Таким образом, запасы могут рассматриваться в качестве инвестиций для использования в будущем или для перепродажи (спекулятивные запасы). Принимая решение о создании подобных запасов, необходимо тщательно оценивать риски их хранения и затраты.

Третья функция запасов тесно связана с размером партий, заказываемых для пополнения запасов, поскольку с ним связана возможность прямого влияния на уровень затрат. Суть в том, что в процессе управления запасами решаются два основных вопроса: какой должна быть величина партии поставки и когда необходимо делать заказ. Большинство поставщиков предлагают скидки при крупных заказываемых партиях, в определенные периоды устраивают распродажи. Транспортные компании также предоставляют скидку при перевозках больших объемов грузов. Таким образом, разовая закупка больших количеств ресурсов в определенное время может, по существу, снизить издержки производства¹.

Д. Бауэрсоксом выделено четыре функции запасов:

- географическая специализация;
- консолидация ресурсов;
- уравнивание спроса и предложения;
- защита от неопределенности.

Данные функции предопределяют величину инвестиций в запасы, необходимую для выполнения планов предприятия. При любой конкретной стратегии производства и маркетинга объем запасов можно сократить только до уровня, обеспечивающего реализацию четырех функций запасов. Запасы сверх этого минимального уровня являются избыточными².

Управление запасами - одна из наиболее важных функций логистики, предусматривающая решение следующих задач:

- определение оптимального уровня запаса материальных ресурсов и его основных составляющих - текущей, страховой и подготовительной;
- определение оптимального размера заказа на пополнение запасов и периодичности пополнения;
- организация системы контроля за уровнем запасов и современным их пополнением.

Выбор системы управления запасами как определенной экономико-математической модели или последовательности действий, объединяющей расчет основных параметров запаса и системы контроля за

¹ Гаджинский А.М. Указ. соч. URL : <http://ibooks.ru/reading.php?productid=28853>. С. 323.

² Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2010. С. 235-236.

состоянием запасов, зависит от условий, в которых функционирует компания, и от соответствующего набора исходной информации.

Возможны самые разные классификации запаса, которые помогают детализировать принимаемые решения в сфере управления ими.

Имеется много классификаций, которые помогают детализировать решения в сфере управления запасами.

Из определения запасов следует, что критериями их классификации могут быть два параметра движения материальных потоков: пространство (или местонахождение) и время, а также функция запаса¹.

По месту нахождения запасы делятся на производственные и товарные. Производственные запасы формируются на промышленных предприятиях и предназначены для производственного потребления. Они должны обеспечивать бесперебойность производственного процесса. Запасы учитываются в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. К запасам относятся предметы потребления, поступившие к производственным потребителям различного уровня, но еще не использованные и не подвергнутые переработке, а также средства производства².

Товарные запасы находятся у предприятий-изготовителей на складах готовой продукции, а также в каналах распределения, у производителей и торговых компаний. Товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения потребителей разного уровня продукцией.

Каждая организация в цепи поставок является, с одной стороны, поставщиком (изготовителем), а с другой - потребителем. С этих позиций промышленное предприятие всегда имеет производственные и товарные запасы.

По исполняемым функциям запасы подразделяются:

- на текущие;
- подготовительные (буферные);
- гарантийные (страховые, или резервные);
- сезонные;
- переходящие.

Текущие запасы обеспечивают непрерывность снабжения материальными ресурсами производственного процесса, а также реализации (распределения) готовой продукции предприятиями-изготовителями и организациями торговли в период между двумя смежными поставками. Текущие запасы составляют основную часть производственных и товарных запасов. Их величина постоянно меняется.

¹ Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика : учебник. Москва : Велби : Проспект, 2013. С. 325.

² Управление запасами в цепях поставок : учеб. пособие / под общ. и науч. ред. В.С. Лукинского. Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2010. С. 308-312.

Подготовительные (буферные) запасы выделяются из производственных запасов, они требуют дополнительной подготовки перед использованием в производстве (сушка древесины, например). Подготовительные запасы готовой продукции вызваны необходимостью их подготовки к отпуску потребителям.

Гарантийные (страховые, или резервные) запасы предназначены для непрерывного снабжения продукцией потребителя в случае непредвиденных обстоятельств в виде отклонения в периодичности и величине партий поставок от запланированных, изменения интенсивности потребления, задержки поставок в пути. В отличие от текущих запасов, размер гарантийных запасов является постоянной величиной. При нормальных условиях работы эти запасы являются неприкосновенными.

Сезонные запасы образуются при сезонном характере производства, потребления или транспортировки продукции. Сезонные запасы должны обеспечить нормальную работу организации во время сезонного перерыва в производстве, потреблении или транспортировке.

Переходящие запасы - остатки материальных ресурсов на конец отчетного периода, обеспечивающие непрерывность производства и потребления в отчетном и в следующем за отчетным периоде до очередной поставки.

По времени запасы подразделяются:

- на максимальный желательный запас;
- пороговый уровень запаса;
- текущий уровень;
- гарантийный запас.

Максимальный желательный запас определяет уровень запаса, экономически целесообразный в данной системе управления запасами. Этот уровень может превышать. В различных системах управления максимальный желательный запас используется как ориентир при расчете объема заказа.

Пороговый уровень запаса ("точка заказа") используется для определения момента времени выдачи очередного заказа.

Текущий запас соответствует уровню запаса в любой момент учета. Он может совпасть с максимальным, пороговым или гарантийным уровнем запаса.

Гарантийный запас (страховой или резервный) предназначен для непрерывного снабжения потребителя в случае непредвиденных обстоятельств.

Можно также выделить неликвидные запасы - длительно неиспользуемые производственные и товарные запасы, которые образуются в результате ухудшения качества товаров во время их хранения или морального износа.

Основными причинами создания запаса в организации, звене логистической системы или цепи поставок являются следующие ситуации¹.

В сфере снабжения: необходимость бесперебойного снабжения производства; потребность в защите от повышения закупочных цен; возможность экономии на транспортировке и на получении оптовых скидок при увеличении закупаемой партии.

В сфере производства: необходимость повышения эффективности производства; попытка страхования последствий сбоев производственного графика.

В сфере сбыта: необходимость бесперебойного обслуживания потребителей в условиях сезонного колебания спроса и/или неожиданного роста объемов продаж; возможность экономии на транспортировке; потребность в размещении запасов у центров потребления для сокращения времени выполнения заказов.

Кроме перечисленных вполне естественных ситуаций, возможно воздействие и прочих факторов внутренней и внешней среды бизнеса, которые подталкивают лиц, принимающих решения по уровню запаса, к завышению объема запаса. Такими факторами являются следующие ситуации:

- низкое качество закупаемых товаров;
- ненадежность поставок по времени, объему и комплектности;
- увеличение времени обработки и поставки заказа;
- неточность прогнозирования потребления;
- увеличение расстояний;
- минимальная партия поставки.

Итак, перечисленные причины создания запасов в организации и факторы, подталкивающие к завышению этих запасов по сравнению с необходимыми в связи с внутренней ситуацией в организации, вполне оправдывают сугубо положительное отношение к запасу как к объекту управления.

Положительной точки зрения на запас будут придерживаться специалисты служб закупок, производства, сбыта и распределения в условиях функционально интегрированной организации. Для этих подразделений выполнение запасом своей функции (бесперебойного обеспечения деятельности последующего звена движения материального потока) является одной из главных задач.

Отрицательные последствия наличия запаса в организации объективно присущи явлению запаса вообще, а не только ситуации, связанной с

¹ Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник / В.В Дыбская [и др]. Москва : ЭКСМО, 2011. С. 579-581.

чрезмерно высоким уровнем запаса. К отрицательным последствиям наличия запаса можно отнести следующие ситуации:

- рост текущих затрат, связанных с запасами;
- снижение реакции организации на требования потребителей;
- усложнение процесса управления запасами;
- снижение прибыли на инвестированный капитал;
- увеличение занимаемых складских площадей;
- перепроизводство.

Увеличение стоимости продукции - итоговый результат всех перечисленных отрицательных последствий, который обуславливает снижение ценовой конкурентоспособности и ослабление положения организации на рынке.

Отрицательные последствия создания в организации запаса признаются и поддерживаются даже приверженцами положительного отношения к данной категории. Как правило, самыми яркими представителями этой точки зрения являются руководители финансовых служб предприятий.

Представим хронологическую последовательность этапов развития теории управления запасами¹.

Начало первого этапа - появление в 1913 г. статьи Форда Харриса *How Many Parts to make at Once*. Минимизация затрат позволили Ф. Харрису получить формулу для расчета оптимальной партии заказа (ЕОQ). Время вывода аналогичной формулы Р. Уилсоном датируется от 1916 г. до 1934 г. Поскольку в зависимостях для расчета ЕОQ между указанными авторами имеются незначительные расхождения, полагаем, что ее следует называть формулой Харриса - Уилсона.

В течение первого "фрагментарного" периода появились формулы для расчета производственного запаса (Е. Гафт), элементарные стратегии управления запасами и выявления номенклатурных групп (Р. Уилсон) и др.

В качестве границы между первым и вторым этапом было выбрано начало 1940-х гг., когда появилась разработка однопериодической модели "рождественской елки" (задачи "булочника", "газетчика"), ознаменовавшей переход от детерминированных к вероятностным моделям управления запасами.

Второй этап (1940-1970 гг.) - становление и дальнейшее развитие теории запасов. В эти годы были рассмотрены динамические и вероятностные модели управления запасами, предложены решения многономенклатурных и многопродуктовых задач с учетом различного вида ограничений; решались задачи с учетом естественной убыли, скидок и т.п.; началось систематическое изучение моделей (стратегий) управления запасами, были получены первые результаты по их формированию.

¹ Управление запасами в цепях поставок. С. 32.

С 1970-х гг. начался третий этап развития теории управления запасами, который можно назвать логистическим. Именно появление логистики как науки об управлении потоками и интеграции звеньев (элементов) цепей поставок послужило толчком к активизации исследований в области управления запасами. Данный этап ознаменовался не только углубленным изучением аналитических моделей и методов управления запасами, но и широким применением современных информационных технологий. Несомненно, это способствовало развитию теории запасов и ее практическому применению в логистическом менеджменте в виде количественных методов управления потоковыми процессами.

Оценки сложившейся в настоящее время ситуации в теории управления запасами носят противоречивый характер. Одни специалисты считают, что "модели и методы теории запасов достаточно подробно разработаны и исследованы", другие (например, проф. Ю.И. Рыжиков) полагают, что "задачи управления запасами систематизированы лишь частично", а попытки их классификации "оказались малопродуктивными". В одном авторы солидарны: создан аналитический аппарат и сформирована база знаний, что позволяет перейти к следующему этапу развития.

Здесь возможны различные гипотетические варианты. Первый вариант - эволюционный - будет характеризоваться преобладающим развитием информационных технологий и полной автоматизацией процедур принятия и поддержки решений. Второй вариант - это качественный скачок в изучении и развитии моделей (методов) управления запасами в цепях поставок с последующим синтезом усовершенствованного аналитического инструментария и имитационно-вероятностных моделей, реализованных на основе информационных технологий. Очевидно, что для успешного осуществления второго варианта потребуются объединенные усилия специалистов и научных коллективов разных стран, но для выполнения поставленной задачи необходимо сформировать новую структуру прикладной теории управления запасами в цепях поставок.

Наличие запаса всегда оказывает и положительное, и отрицательное влияние на результаты деятельности как отдельной организации, так и цепи поставок в целом. Анализ этих результатов позволяет определить стратегически верное отношение к запасам, что, в свою очередь, дает твердое основание для принятия эффективных управленческих решений в конкретной области деятельности.

Сравнение двух точек зрения на запас приводит к выводам, достаточно важным для практики бизнеса.

Основным содержанием всех аргументов за создание и поддержание запасов в организации является следующая идея: запас необходим для ослабления непосредственной зависимости организации от внешней

среды, от условий работы поставщиков, посредников, от особенностей поведения рынка потребителей.

Основное содержание всех аргументов против запаса: это финансовые потери, связанные с запасом любого объема, и (что более важно для укрепления конкурентной позиции современного бизнеса) изоляция звеньев бизнес-процесса друг от друга.

В целом для практики бизнеса важно, что представители и той, и другой точек зрения довольно тверды и правы в своих аргументах, хотя зачастую не формулируют свою позицию однозначно. Распространенная точка зрения о равноценности отношения к запасу и о целесообразности выбора компромиссного решения также нуждается в аргументации (в зависимости от складывающейся ситуации) за или против запаса, за или против увеличения (уменьшения) его объема. В любой организации, связанной с движением товарно-материальных ценностей, как правило, вопросы значимости запаса, его уровня, скорости обновления довольно часто поднимаются и обсуждаются. В целях недопустимости перехода в конфликт такой спорной ситуации, которая связана с запасом как с объектом управления, нелишне определить, какая позиция и в каких условиях однозначно имеет большее право на реализацию.

Для оценки возможных последствий того или иного отношения к запасам целесообразно обратиться к обобщению исторического опыта в данном вопросе, а также к современным примерам организации работы предприятий, в которых запасы играют различную роль в зависимости от принятой оценки их роли в бизнесе¹.

В историческом аспекте можно выделить три этапа приоритетного отношения к запасу:

- максимизация запаса;
- оптимизация запаса;
- минимизация запаса.

Исторически первым подходом к управлению запасами является концепция максимизации уровня запаса. До начала XX в. наличие высокого уровня запаса было синонимом богатства и благополучия предприятия. В советской экономике максимизация запасов в организациях руководством не приветствовалась, но фактически имела место, так как была вызвана объективной необходимостью снижения непосредственной зависимости от поставщиков, потребителей и смежных предприятий.

Стратегия максимизации запасов отдельных номенклатурных позиций может быть целесообразной и в эффективном рыночно

¹ Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок. С. 584.

ориентированном бизнесе в связи с высокими издержками из-за дефицита запаса этих позиций и вследствие нестабильности внешней среды.

Подготовка к Первой мировой войне привела ко многим экономическим открытиям, в том числе и к выводу, что высокий уровень запаса требует значительных капитальных вложений и связан с потерями, сопряженными с альтернативной составляющей этого капитала. С начала XX в. стала развиваться теория оптимизации уровня запаса по критерию минимизации совокупных затрат на создание и сохранение запаса. При этом в целом положительное отношение к запасам сохранилось. Новый подход к управлению запасами состоял в признании необходимости их поддержания в оптимальном, экономически целесообразном объеме.

Работа по оптимизации уровня запаса привела к расширению методической базы оптимизации размера запаса, к разработке классического аппарата теории управления запасами, к развитию техники работы с запасами. В нашей стране до сих пор задача оптимизации уровня запасов на многих предприятиях так и остается нерешенной.

Начало третьего в историческом аспекте подхода к управлению запасами связано со становлением логистики в бизнесе и с развитием специфического японского менеджмента. Специалисты корпорации "Тойота" смогли по-новому взглянуть на запас и заметить, что он всегда является буфером, сглаживающим конфликт характеристик поставок, пополняющих запас, и характеристик потребления, требующего использования запасов.

"Запас - всегда потеря", - заявили специалисты. Запас - это ширма, за которой скрывается недостаток работы. Запас - это знак конфликтной ситуации внутри предприятия или между предприятиями.

Запас - это явление, которое позволяет предприятию функционировать, не решая проблем, приводящих к появлению запаса. Но это ли цель конкурентоспособного производства? Современное предприятие заинтересовано в решении своих проблем, а следовательно, в сокращении запасов, обусловленных этими проблемами. Минимизация запасов стала лозунгом фирмы "Тойота", а затем и всего мирового экономического сообщества. Минимизация запасов отражает отрицательное отношение к ним.

Реализация подхода минимизации к управлению запасами может привести к тем же количественным уровням запаса, что и оптимизация. Более того, аппарат расчета уровня запаса в обоих случаях может быть один и тот же.

Принципиальное отличие минимизации и оптимизации уровня запасов состоит в следующем.

1. Оптимизация уровня запаса - выражение положительной точки зрения на запас: он ослабляет непосредственную зависимость от смежных звеньев цепи движения товарно-материальных ценностей. Минимизация уровня

запаса - выражение отрицательной точки зрения на запас: он изолирует звенья бизнес-цепи одно от другого, препятствуя интеграции логистической цепи.

2. Оптимизация запасов концентрируется на расчетных задачах работы с ними, стремясь определить наиболее экономичный уровень запаса, приводящий к минимизации совокупных затрат, связанных с его созданием и поддержанием. Минимизация запаса корреспондируется прежде всего с работой по интеграции цепи движения материального потока, связанного с рассматриваемым запасом, т.е. непосредственно с процессом управления запасами.

Появление новых подходов в отношении запасов не привело к отказу от предыдущих точек зрения. Максимизация запаса получила развитие в теории его оптимизации, но при этом осталась альтернативным решением при работе с отдельными группами номенклатуры или ассортимента запаса. Появление противоположной (отрицательной) точки зрения на запас и развитие подхода, связанного с минимизацией запаса в организации, не отвергло предыдущего опыта, но расширило возможности выбора решений в практике бизнеса.

В настоящее время целесообразность использования каждого из трех подходов к управлению запасами определяется:

- условиями внешней и внутренней среды менеджмента;
- выбранной миссией, целями и разработанной стратегией организации;
- позицией руководства.

Важно, что в настоящее время все три подхода к управлению запасами не только применяются, но и получили свое организационное оформление.

Затраты, связанные с запасами, в своем стоимостном измерении представляют собой часть логистических издержек и являются главной составляющей частью затрат на логистику. В среднем затраты на запасы составляют от 12 до 40% совокупных логистических затрат¹. При этом производственные предприятия имеют более низкий уровень этого показателя, а оптовые и розничные компании - довольно высокий удельный вес затрат, связанных с запасами (до 50%).

Затраты, связанные с запасами, включают в себя:

- затраты на закупку;
- затраты на пополнение запаса;
- затраты на содержание запаса.

В отличие от других логистических издержек, затраты, связанные с запасами, не находят полного отражения в балансе предприятия и в отчете о прибылях и убытках. Статья "Запасы" находится в разделе активов баланса. Затраты, связанные с запасами, не имеют отдельной статьи отражения. Между тем финансовые средства, вложенные в запасы, отвлекаются

¹ Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. С. 242.

от других направлений инвестиций компании. Затраты, связанные с обслуживанием запаса, отрывают финансовые ресурсы от иных видов деятельности. Экономия на запасах, таким образом, существенно воздействует на общие результаты бизнеса, а затраты, связанные с запасами, оказывают значительное влияние на финансовое положение компании, требуя учета и анализа. При этом необходимо помнить, что снижение уровня наличных запасов снижает затраты на их содержание, но требует увеличения затрат на размещение заказов и на транспортные расходы. Следовательно, решение об уровне запаса должно сопровождаться комплексной оценкой изменения связанных с этим решением статей затрат не только в сфере логистики, но и в иных областях деятельности компании¹.

Определение целевых показателей движения запаса (скорость обращения, время оборота и др.), обеспечивающих заданный уровень обслуживания потребителей и заданный уровень рентабельности логистической системы, также имеет связь с затратами и оказывает принципиальное влияние на финансовые результаты работы организации.

Для правильного учета всех аспектов работы с запасами, которые воздействуют на финансовый результат деятельности компании, необходимо знать состав статей затрат, связанных с запасами.

Стратегии управления запасами разрабатываются с целью непрерывного обеспечения потребителя какими-либо материальными ресурсами посредством реализации комплекса мероприятий по поддержанию размера запаса в заданных пределах.

Стратегии управления включают в себя²:

- определенную систему контроля и учета уровня запаса на складах (как часто осуществляется контроль, какие параметры подлежат учету и контролю);
- систему организации заказа на пополнение запаса (при каких условиях делается заказ на пополнение запаса, как определяется размер заказа на пополнение запаса);
- модели расчета составляющих запаса - текущего, страхового, подготовительного.

Регулировать уровень запаса можно тремя основными способами через изменение:

- размера заказа (партии поставки);

¹ Неруш Ю.М. Логистика : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Велби : Проспект, 2011. С. 298.

² Управление запасами в цепях поставок. С. 128.

- периода заказа (интервала поставок);
- одновременно размера заказа и интервала между поставками.

Многообразие стратегий управления запасами объясняется возможностью комбинации различных методов управления запасами в процессе решения практических задач.

Стратегии управления запасами можно разделить на три группы:

- "периодические стратегии";
- стратегии "с точкой заказа";
- "комбинированные стратегии".

"Периодические" стратегии подразумевают, что заказ на пополнение запаса делается в определенные, заранее установленные моменты времени, период между заказами - постоянная величина. Контроль за уровнем запасов на складе осуществляется только в момент времени размещения заказа.

Стратегии с "точкой заказа" предполагают размещение заявки на пополнение запаса по достижении на складе определенного уровня запаса - так называемой "точки заказа" (reorder point, ROP), или заранее установленного минимально допустимого уровня запаса. Стратегии с "точкой заказа" предполагают непрерывный или периодический контроль уровня запаса. Объемы заказов могут быть как постоянными, так и переменными.

"Комбинированные" стратегии предполагают, что размещение заказа на пополнение запасов происходит при различной комбинации условий "точка заказа" и "периодичность заказов". Контроль за состоянием запасов на складах может быть как периодическим, так и непрерывным. Объем заказа, как правило, переменный и делается из расчета того, чтобы после поставки был достигнут определенный "максимально желательный" уровень запаса.

Существующие стратегии управления запасами в основном рассчитаны на работу в системах, где спрос непрерывен либо умеренно дискретен. Однако на практике возникают ситуации "редкого" и "импульсивного" спроса.

"Редкий" спрос предполагает очень небольшой расход материальных ресурсов, причем моменты возникновения потребности неравномерно распределены по времени и отделены друг от друга длительными промежутками "нулевого" потребления.

При "импульсивном" спросе потребность в материальных ресурсах также имеет сильно выраженный дискретный характер: сравнительно большие объемы потребления ("всплески") перемежаются длительными периодами "нулевого" спроса.

Для случая "редкого" и "импульсивного" спроса рассматриваемые системы управления запасами (простые и комбинированные) не подходят, поскольку:

- невозможно осуществить точный прогноз потребности в материальных ресурсах при ярко выраженном дискретном характере спроса;
- при "редком" расходе недостаточно статической информации для прогнозирования и расчета страхового запаса.

В случае "импульсивного" и "редкого" спроса необходимо, прежде всего, определить величины, которые обуславливают подобный характер потребления материальных ресурсов, а уже после этого подбирать индивидуальные решения, которые будут сочетать в себе методики теории управления запасами, менеджмента и маркетинга.

Выбор стратегии управления запасами можно осуществлять исходя из ряда критериев, представленных в табл. 3.8.

Таблица 3.8

Критерии, определяющие выбор стратегии управления запасами*

Критерий	Характеристика обеспечиваемого спроса
Вероятность возникновения спроса	Детерминированный спрос; стохастический спрос (по типам распределений)
Стабильность спроса	Постоянная интенсивность потребления; умеренные колебания спроса: $0 < v < 25\%$ (33%); сильные колебания: $25 (33\%) \leq v < 100\%$; импульсивные колебания: $v \geq 100\%$
Частота возникновения спроса	Непрерывный, дискретный, редкий спрос
Равномерность распределения величины спроса во времени	Равномерно распределенный во времени спрос; сезонный спрос; неравномерно распределенный во времени спрос
Материальная ценность	Стоимость; особые требования к хранению и транспортировке; ценность для потребителя
Время выполнения заказа поставщиком	Детерминированное (мгновенное выполнение заказа; постоянное время); стохастическое время
Состав ограничений	На время выполнения заказа; на периодичность подачи заказов; на складские и производственные мощности, а также площади; финансовые ограничения

* Управление запасами в цепях поставок : учеб. пособие. под общ. и науч. ред. В.С. Лукинского. Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2010. С. 176.

В табл. 3.9 показана зависимость выбора стратегии управления запасами от значения критериев, приведенных в табл. 3.8.

Выбор стратегии управления запасами

Критерий	Варианты значений критерия	Рекомендуемая стратегия управления запасами
1	2	3
Жесткая периодичность закупок	Да	"Периодические" стратегии управления запасами
	Нет	Стратегии управления запасами любого типа
Периодичность проведения инвентаризаций на складах	Ежедневно (в режиме реального времени)	Стратегии управления запасами любого типа
	Редко (раз в квартал)	"Периодические" стратегии управления запасами
Частота возникновения потребности	Непрерывный и нормальный спрос	Стратегии управления запасами любого типа
	Редкий спрос	Закупки по потребности
Вероятностные характеристики спроса	Детерминированный спрос	Стратегии управления запасами любого типа; при расчете страхового запаса учитываются только вероятностные характеристики параметров поставки (время и объем поставки)
	Стохастический спрос	Стратегии с точкой заказа; при расчете страхового запаса учитываются только вероятностные характеристики параметров спроса и поставок
Стабильность спроса	Постоянная интенсивность потребления и умеренно колеблющийся спрос: $0 < v < 25\%$ (33%)	Стратегии управления запасами любого типа в сочетании с моделью Феттера для расчета страхового запаса; прогноз потребности может основываться на величине среднего расхода
	Сильные колебания спроса: $25 (33\%) \leq v < 100\%$	Стратегии управления запасами любого типа, но для прогнозирования нельзя использовать среднее значение расхода - нужно применять иные методы
	Импульсивные колебания спроса: $v \geq 100\%$	Необходимо осуществить проверку данных на наличие нетипичных экстремальных значений и сезонность; если исключение нетипичных значений невозможно и сезонность не играет никакой роли, то для таких позиций лучше организовывать закупку по потребности

1	2	3
Равномерность распределения спроса во времени	Равномерно распределенный во времени спрос	Стратегии управления запасами любого типа
	Сезонный спрос	Рекомендуется закупать материальные ценности накануне пика потребления, прогнозируя его на основании анализа данных аналогичных периодов прошлых лет, При этом нулевые значения потребления вне сезона в расчет не принимаются
	Неравномерно распределенный во времени спрос	Предпочтительно использование стратегий с точкой заказа
Характеристика материальных ценностей	Дорогостоящие материальные ценности	Предпочтительны стратегии с точкой заказа и пополнением до "базового уровня" при непрерывном контроле за уровнем запасов на складах
Особенности затрат, связанных с запасами	Зависимость затрат на транспортировку и изготовление продукции, как и зависимость размера штрафов (в случае дефицита) от объема запасов, имеет линейный характер; возможна экономия от масштаба	Стратегии с фиксированным размером заказа

Целесообразно смоделировать работу каждой из возможных стратегий управления запасом и произвести их сравнительную оценку, используя следующие показатели: суммарный дефицит, потери при дефиците, средний уровень запаса, затраты на хранение, затраты, связанные с организацией работы системы при данной стратегии (затраты на доставку, мониторинг уровня запасов), прибыль¹:

$$C_{\Sigma} = C_3 + C_x + C_{\text{деф}} + C_a, \quad (3.1)$$

где, C_{Σ} - затраты на содержание системы управления запасами, руб.;

C_3 - затраты, связанные с организацией выполнения поставок всего объема, руб.;

C_x - затраты на хранение запасов, руб.;

$C_{\text{деф}}$ - потери, вызванные дефицитом;

¹ Управление запасами в цепях поставок. С. 179.

C_a - затраты на выполнение управленческих операций, связанных с контролем уровня запаса, размещение заказов на пополнение запасов, расчет оптимальной величины заказа и страхового запаса, корректировкой параметров системы управления запасами и т.п.

Помимо данных, характеризующих процесс потребления материальных ресурсов и качество поставок при формировании оптимальных стратегий управления запасами, необходимо учитывать еще и особенности цепей поставок.

К ключевым параметрам цепей поставок, влияющим на формирование стратегии управления запасами, можно, например, отнести:

- условия поставок (по Incoterms, International commerce terms - международные правила в формате словаря, обеспечивающие однозначные толкования наиболее широко используемых торговых терминов в области внешней торговли);

- сроки и периодичность поставок, определяемые поставщиком;

- требования поставщика к минимальному и максимальному размерам заказа;

- ограничения производственных и складских мощностей клиента по переработке поступающих от поставщиков материальных ценностей;

- условия и порядок осуществления расчетов за поставляемую продукцию;

- способы доставки и характеристика транспорта, используемого при поставках материальных ценностей от одного участника цепи поставок к другому.

3.5. Сбытовая логистика

Термин "распределение", использованный в названии изучаемой функциональной области логистики, имеет широкое применение как в науке, так и на практике. Толковый словарь современного русского языка гласит, что распределить - это значит разделить что-либо между кем-либо, предоставив каждому определенную часть. Например, распределяют полученную сумму дохода между предприятием, государством и различными фондами, распределяют полученную сумму прибыли между членами акционерного общества и т.п.

Начиная изучение любой темы или области знаний, методологически важно определиться с тем, что является предметом, целью и объектом исследования, в данном случае сбытовой логистики. Предмет ее изучения -

организация рационального процесса продвижения продукции от производителя к конечному потребителю, а также управление указанным процессом. Основной целью сбытовой логистики является обеспечение доставки товаров в нужное место, в нужное время и с оптимальными затратами.

Объектом исследования и изучения в сбытовой логистике, по мнению большинства ученых, являются материальный и сопутствующие ему информационный, финансовый и сервисный потоки на стадии их движения от производителя к потребителю. Прежде чем говорить о способах организации потоковых процессов и управления ими на стадии сбыта готовой продукции, следует определиться с понятийно-терминологическим аппаратом данной области исследования. В научно-методической литературе, наряду с термином "сбыт", имеют место также термины "физическое распределение" и "дистрибьюция". Основоположник логистики Доналд Бауэрсокс отмечает, что "физическое распределение сводится к обработке и исполнению заказов потребителей вплоть до непосредственной поставки товаров", а также является неотъемлемым элементом маркетинга и продаж, своевременно и экономично обеспечивая доступность товаров¹.

В.И. Сергеев дает следующее определение: "Физическое распределение является составной частью процесса дистрибьюции и включает в себя все логистические операции, связанные с физическим перемещением и хранением готовой продукции в товаропроводящих структурах производителей и (или) логистических посредников".

Основные моменты, на которых следует остановиться: физическое распределение, во-первых, является частью сбыта и, во-вторых, соотносится только с физическим движением товара.

В свою очередь, дистрибьюция определяется В.И. Сергеевым как комплексная логистическая активность, заключающаяся в продвижении готовой продукции от производителей к конечным (или промежуточным) потребителям, в организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса".

Логистический подход к организации сбыта продукции проявляется в том, что:

- 1) процесс управления материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками подчиняется целям и задачам логистики;
- 2) существует системная взаимосвязь процесса сбыта продукции с процессом ее производства и со снабжением;
- 3) осуществляется интеграция всех функций внутри самого сбыта.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сбытовая логистика - это область научных исследований системной интеграции функций,

¹ Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Указ. соч.

реализуемых в процессе распределения материального и сопутствующих ему (информационного, финансового и сервисного) потоков между различными потребителями в процессе реализации товаров, основной целью которой является обеспечение доставки нужных товаров в нужное место, в нужное время и с оптимальными затратами.

В странах с развитой рыночной экономикой до начала 50-60-х гг. XX в. система распределения развивались в значительной степени стихийно. Вопросы выбора каналов распределения, упаковки товаров, подготовки их к транспортировке и доставке получателю, вопросы производства и закупок материалов решались в слабой взаимосвязи друг с другом. Отдельные подфункции, которые в совокупности образуют функцию распределения, трактовались как самостоятельные функции управления. Интегрированный взгляд на функцию распределения получил развитие в 60-х - начале 70-х гг. XX в. В этот период пришло понимание, что объединение различных функций, касающихся распределения произведенного продукта в единую функцию управления, несет в себе большой резерв повышения эффективности экономики (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Функциональное обеспечение сбытовой логистики во взаимосвязке с объектами и субъектами сбыта на микро- и макроуровне

Организационно-управленческие параметры сбытовой логистики	Характерное содержание параметров	
1	2	
Объект	Товарно-материальный поток и сопутствующие ему - информационный, финансовый, сервисный потоки	
Субъект	<i>Участники сбытовой сети:</i> производители; посреднические институты, агрегирующие разные функции продвижения товарно-материального потока (торговые и функциональные посредники); конечные потребители	
	На микроуровне: отдел логистики; отдел сбыта; склады; транспортный отдел; отдел информационного обеспечения; финансовый отдел; отдел стандартизации и качества	На макроуровне: сбытовые организации; распределительные центры и склады; транспортные организации; страховые компании; компании информационной поддержки; торговые организации; консультационные фирмы; потребительские союзы

1	2	
Основные функции	<ul style="list-style-type: none"> • Сбыт • Хранение • Транспортировка 	
	<p>На микроуровне: организация получения и обработки заказов; планирование процесса реализации; выбор упаковки продукции, ее комплектация и консервирование; организация отгрузки продукции; контроль за транспортировкой к месту потребления и доставка продукции потребителю; организация послереализационного обслуживания; учет движения готовой продукции на складах</p>	<p>На макроуровне: построение организационной структуры распределительных каналов и сети; дислокация дистрибутивных центров (баз, складов) и других звеньев логистической сети в распределительных каналах; транспортировка готовой продукции, возвратной тары и отходов; складирование, хранение и грузопереработка готовой продукции в складской системе; управление запасами, консолидация и рассредоточение товаров; передача прав собственности на готовую продукцию; обеспечение сохранности и защиты товаров</p>
Обеспечивающие функции	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартизация • Финансирование • Страхование от рисков • Информационное и научное обеспечение • Логистический сервис 	
	<p>На микроуровне: поддержание стандартов качества готовой продукции; расчет налоговых платежей и прибыли, бухгалтерский учет; мониторинг выполнения плана поставок продукции</p>	<p>На макроуровне: страхование рисков; ценообразование; информационно-компьютерная поддержка сбыта и специальных логистических функций</p>

Основные факторы и следствия сложившихся условий сбыта, а также складывающиеся тенденции представлены в табл. 3.11.

Факторы и следствия сложившихся условий сбыта, пути развития положительных тенденций и нейтрализации негативных

Факторы	Негативные последствия	Пути развития положительных и нейтрализации негативных тенденций
1	2	3
Историко-политические (унаследованные от социалистического способа производства и экономики переходного периода)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Целевые ориентации на производителя и недостаток внимания к сфере обращения. Финансирование сферы обращения осуществляется по «остаточному» принципу 2. Упразднение всех форм централизованного распределения товарно-материальных ресурсов (развал единой товаропроводящей структуры) 3. Замедленное продвижение товаров от производителей к потребителям 4. Высокий уровень неудовлетворенного спроса и дефицита 5. Недостаточный уровень качества обслуживания потребителей 6. Психологический барьер у высшего управленческого персонала в сфере недооценки роли товарообращения в экономике 	<p>Рационализация с учетом логистических концепций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • товаропроводящей сети; • складской базы; • системы организации, планирования и управления
Производственно-технические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное количество и низкий технико-технологический уровень грузовых автомобильных, мультимодальных и таможенных терминалов 2. Недостаточное количество современных транспортных средств, отвечающих мировым стандартам 3. Высокая степень физического и морального износа подвижного состава транспорта 4. Низкий уровень развития производственно-технической базы складского хозяйства 5. Недостаток современного технологического оборудования по грузопереработке продукции 6. Не достаточно высокий уровень механизации и автоматизации складских работ 7. Слабое развитие промышленности по производству современной тары и упаковки 	<p>Развитие производственной базы сопряженных отраслей</p>

1	2	3
Организа- ционно-эко- номические	1. Слабо развита политика сбытовых систем в промышленной и торговой сферах 2. Высокий уровень логистических издержек в системе товарообращения 3. Потеря товарной специализации оптовых организаций 4. Слабое взаимодействие внутри- и межрегиональных товаропроводящих структур 5. Непрофильное использование складских комплексов 6. Отсутствие организованных товарных рынков на крупно- и среднеоптовых уровнях 7. Не достаточно высокий уровень развития современных систем электронных коммуникаций, электронных сетей, систем связи и телекоммуникаций 8. Отсталая транспортная инфраструктура (прежде всего в области автомобильных дорог)	1. Комплекс мер по организации и рационализации схем доставки товаров, а также совершенствование механизмов функционирования распределительных центров 2. Совершенствование систем электронной коммерции 3. Аутсорсинг логистических услуг

Основная функция логистики заключается в управлении цепью поставок. Дискуссионным остается вопрос о том, в каких пределах следует рассматривать логистику: ограничиваться одной организацией или иметь в виду входящие и выходящие потоки материалов, управление цепью поставок. По мнению Доналда Уотерса, у логистических служб две основные цели. Первая цель - обеспечение высокой эффективности перемещения материалов в свою организацию, через нее и из нее. Вторая цель - обеспечение эффективности потока материалов на протяжении всей цепи поставок. Исходя из традиционного понимания сущности явлений, логистические менеджеры стремятся к достижению максимальной эффективности в тех частях цепи поставок, которыми непосредственно управляют. Если предположить, что эта цель будет достигаться в каждой организации в рамках цепи поставок, то материалы будут эффективно перемещаться по всей цепи. На самом деле этого не происходит и требуется целенаправленная координация действий.

В пределах одной организации специалисты выделяют ряд взаимосвязанных видов деятельности, составляющих логистику. Традиционно этими видами деятельности в западных странах управляют отдельно, что приводит к созданию функциональных подразделений по

закупкам, перевозкам, складированию, физическому распределению. Такой подход к организации логистической деятельности порождает множество проблем, отдельные аспекты которых рассматриваются ниже.

В первую очередь, следует учесть, что каждое подразделение организует свою деятельность исходя из своих целей. Например, отдел закупок стремится к более низким издержкам на единицу продукции, складское хозяйство отвечает за более быструю оборачиваемость запасов. В отдельности каждая цель оправдана, но когда цели вступают в противоречие друг с другом, то возникают конфликты. В частности, отдел закупок может сократить свои административные расходы, делая более крупные и редкие заказы у поставщиков. Однако следствием этого выступают увеличение запасов и рост затрат на их содержание. В действительности разные логистические виды деятельности тесно связаны между собой и оказывают сильное взаимное влияние. Такой способ организации логистики называют "фрагментированной цепью поставок", имеющей ряд существенных недостатков:

- конфликт целей отдельных подразделений;
- дублирование усилий и снижение производительности;
- трудности при координации потока информации между отдельными частями организации;
- снижение координации деятельности различных служб организаций по обслуживанию потребителей;
- повышение неопределенности в работе цепей поставок;
- усложнение планирования;
- появление страховых запасов;
- отсутствие информации по общелогистическим издержкам;
- более низкий статус логистики в организации.

Лучшим способом устранения отмеченных недостатков является интеграция отдельных видов логистической деятельности. Но на практике в рамках одной организации интегрировать всю логистику трудно, поскольку непросто объединить разные типы операций, иногда территориально отделенные друг от друга.

Наиболее целесообразный способ преодоления подобных проблем логистики - поэтапная интеграция ее служб. Это может выражаться в постепенной специализации одного отдела на выполнении функций размещения заказов и на получении сырья. Другое подразделение может сосредоточить свои усилия на доставке готовой продукции заказчиком.

Опыт высокоразвитых стран свидетельствует о том, что некоторые организации предпочитают остановить процесс интегрирования,

достигнув этого уровня, и поэтому они работают, выполняя две функции: материального менеджмента и физического распределения.

Функция материального менеджмента заключается в управлении потоками поступающего сырья и перемещением материалов от одной стадии обработки к другой внутри организации.

Функция физического распределения осуществляется в непосредственной связи с маркетингом и регулирует выходящий поток готовой продукции.

Данное разделение логистических функций противоречит системному взгляду на движение потока материалов, однако на определенной стадии внедрения логистики в организациях является объективно необходимым. В первую очередь, проблема внедрения интегрированной логистики связывается с наличием специалиста, имеющего нужные знания, энтузиазм, способности и авторитет. Осуществить интеграцию логистических функций способен менеджер высшего уровня, обладающий достаточными полномочиями с тем, чтобы сформировать команду, нацеленную на достижение общих целей. Это условие является трудновыполнимым не только в российской экономике, но и в высокоразвитых странах. С учетом этого обстоятельства в дальнейшем будет рассмотрена функция физического распределения в пределах выходящего потока готовой продукции. Термин "цепь поставок" будем понимать в качестве последовательности событий жизненного цикла готовой продукции, предназначенной для удовлетворения потребностей ее покупателей.

В целом закупочная и распределительная логистики образуют общий цикл логистики фирмы - бизнес-логистику. При этом управление логистикой означает не только управление потоком материалов, но и встречным потоком информации, фиксирующим движение материалов.

Ярким свидетельством роли логистики распределения являются объем средств, затрачиваемых в экономике развитых стран. К примеру, в США "на логистику коммерческих предприятий тратится в десять раз больше денежных средств, чем на рекламу, и в два раза больше, чем на национальную оборону; затраты на нее сопоставляются с затратами на здравоохранение". Необходимость в большой финансовой поддержке функций логистики распределения является ее характерной чертой. Эти затраты для фармацевтической отрасли США колеблются от 4,02 до 13,06% объема продаж фирмы. В целом за год на функции распределения в США расходуют 600 млрд долл. в год, или 11% от валового национального продукта.

Следует отметить важную роль логистики распределения в обеспечении эффективной деятельности всего предприятия. Как показал опыт

развитых стран, совершенствование деятельности в одной из функциональных областей (производство, складское хозяйство) лишь нарушает общий баланс системы. Логистический подход предполагает системность в решении возникающих проблем.

Системный подход означает, что достижение целей организации обеспечивается за счет взаимозависимой реализации основных функциональных миссий фирмы (маркетинг, производство, финансы). Задачей менеджера-логиста является координация работы подразделений фирмы для предотвращения их негативных воздействий друг на друга. Существует несколько определений системного подхода, одно из них сформулировал Коллин Баррет: "Системный подход к проблеме подразумевает не только понимание важности каждого из составляющих ее элементов, но и признание существования взаимосвязи между ними". В то время как узкие специалисты сосредотачиваются на проблемах исключительно в рамках своей компетентности, выполняя тактические задачи, профессионалы, использующие системный подход, стремятся достичь оптимального сочетания отдельных операций для достижения стратегической цели.

В условиях увеличения конкуренции система логистики стала важным средством в контроле над распределением товаров. Логистика стала, по мнению специалистов, главным элементом стратегии продажи товара, поскольку становится очевидным, что товары - это не просто вещи с набором характеристик, а вещи с определенными характеристиками, сопровождаемые услугами. Потребителю дают возможность получить товар различными способами, исходя из его предпочтений в надежности, удобстве, технической поддержке персонала. Клиенты рассчитывают на определенные взаимоотношения с компанией, управлять которыми сложно.

Логистика распределения открывает новые возможности для повышения уровня прибыли фирмы. Этому способствует новый подход к управлению затратами, именуемый концепцией общих затрат (концепция физического распределения).

С позиции бизнеса в целом логистика существует для того, чтобы товарно-материальные запасы поступали в нужное время в нужное место и с надлежащей пользой при наименьших общих издержках. Запасы сами по себе - невеликая ценность, пока они не размещены там и тогда, где и когда они требуются для обеспечения передачи собственности из рук в руки или для создания добавленной стоимости. Если компании не удастся постоянно соблюдать это условие места и времени, ей нечего будет продавать. Для того чтобы логистика приносила максимальные стратегические выгоды, все ее функциональные звенья должны работать на основе интеграции. Успехи в каждом таком звене имеют смысл только в том

случае, если они способствуют повышению эффективности интегрированной системы логистики в целом. По сути дела, достижение стратегических целей любого делового предприятия зависит от интеграции функций логистики.

Успешное функционирование канала распределения обеспечивается внедрением системы логистики, которая берет на себя роль координатора деятельности всех элементов системы. Основными элементами системы являются стандарты обслуживания клиентов, объединяющие усилия маркетинга и логистики. Маркетинг обеспечивает свой вклад в обслуживание клиентов с помощью комплекса маркетинга: товар, цена, стимулирование сбыта и реклама. При этом цель маркетинговой деятельности состоит в эффективном использовании инструментов комплекса маркетинга для максимизации рентабельности фирмы в долгосрочном периоде.

Логистика для достижения требуемого уровня обслуживания клиентов использует такие инструменты, как товарные запасы, транспортировка, складское обслуживание, обработка заказов. При этом цель логистики - минимизация общих затрат при данном уровне обслуживания клиентов. Общие затраты включают в себя затраты на транспортировку, складское обслуживание, обработку заявок и передачу необходимой информации, затраты на одну партию товаров и на поддержание товарных запасов.

Таким образом, маркетинг и логистика действуют разными средствами ради достижения одной цели - обеспечения обслуживания потребителей. Поэтому формирование стратегии канала распределения начинается с выявления потребностей покупателей и предъявляемых ими требований. В дальнейшем интеграция усилий маркетинга и логистики позволяет создать товар, назначить на него цену, выбрать место продажи и обеспечить наличие нужных товаров в требуемое время. Такое взаимодействие двух самостоятельных видов деятельности в одной организации требует компромиссов между различными видами затрат на маркетинг и логистику.

Учет всех затрат, связанных с обслуживанием покупателей не по отдельности, а в совокупности, позволяет получить важное конкурентное преимущество. Сбытовая логистика создает существенное преимущество в сфере продаж, чем и объясняется ее популярность среди специалистов по маркетингу. При этом распределительная логистика взаимодействует с составляющими комплекса маркетинга, в число которых входят четыре элемента: место, цена, продукт и продвижение. Остановимся подробнее на этом вопросе. Выбор места продажи является одной из важнейших маркетинговых проблем, в то же время затрагиваются и интересы логистики.

Логистический подход к выбору места продажи касается вопросов эффективного перемещения продукта от места его производства к месту продажи, а также вопросов обеспечения сохранности товара. Эффективная логистическая система, способная постоянно предоставлять некоторый продукт в нужное место, в нужном количестве, в нужное время является залогом долгосрочного сотрудничества с участниками цепи поставок. В противном случае участники канала могут прекратить сотрудничество с данным поставщиком.

Цена как элемент комплекса маркетинга является единственным инструментом, обеспечивающим доходы компании. Цена должна покрывать все затраты, связанные с производством продукта и логистикой. Если не контролировать логистические затраты, то это может серьезно увеличить цены и привести к потере покупателей. Наиболее крупными расходами, связанными с логистикой, являются транспортные издержки. Используя различные способы установления цены, фирма может регулировать свои транспортные расходы. В частности, речь идет о том, чтобы назначать отпускную цену с учетом транспортировки или без транспортных расходов по доставке товара до потребителя. Если в цену не включены транспортные расходы, то покупатель сам несет ответственность за выбор грузоперевозчика и оплачивает его услуги. Чем дальше находится покупатель от продавца, тем дороже может стать товар, тем труднее поддерживать розничные цены и применять маркетинговые стратегии единой цены в масштабе региона. Для продавца такая система назначения цены удобна, поскольку обеспечивает одну и ту же чистую прибыль с единицы товара. Заблуждением является точка зрения, что производителя не касаются транспортные расходы. В конечном итоге повышение цены отразится на покупателе и со временем может обернуться снижением спроса на товар.

При установлении цены, включающей в себя расходы на доставку, продавец к стоимости продукта добавляет среднее значение расходов на транспортировку на среднее расстояние от продавца. В условиях единой цены с доставкой покупателя из дальних регионов оказываются в явном выигрыше, поскольку не оплачивают реальных транспортных затрат. Близкорасположенные покупатели оплачивают несуществующие транспортные расходы. Для таких покупателей может быть предложен вариант отпуска по цене без доставки.

Единая цена с доставкой выгодна для продавца по ряду причин, к числу которых относятся расширение территории сбыта, использование единой розничной цены, возможность контроля логистической сети. При этом существуют и негативные моменты. Во-первых, за счет усреднения транспортных расходов фирма не получает одинаковый чистый доход с

каждой сделки. Во-вторых, со временем изменяется география продаж в сторону увеличения отдаленных клиентов, транспортные расходы которых частично оплачивает фирма. В-третьих, остается проблема страхования грузов при перевозке. В этой связи менеджеры-логисты играют важную роль в процессе назначения цены товара. Специалисты по логистике должны найти компромиссы между стоимостью и уровнем сервиса, разработать систему скидок при покупке определенного количества товара, предложить различные варианты условий продажи. Менеджеры-логисты должны владеть схемами оплаты расходов на транспортировку и не платить больше, чем их конкуренты.

Решения, касающиеся товара, непосредственно связаны и с логистикой. Сотрудники отдела логистики готовят данные о стоимости распределения (упаковка, складирование, транспортировка и т.д.) для новой продукции, способны разработать меры по снижению затрат на обеспечение поставок, на обслуживание и ремонт вновь создаваемых продуктов. Разработка программы продвижения продукции требует четкой координации между отделами рекламы и логистики. Логистическая поддержка выражается в обеспечении наличия в продаже активно рекламируемых товаров, особенно товаров, продаваемых по сниженным ценам и пользующихся повышенным спросом.

Продуманная система распределения способствует увеличению продаж. Однако следует иметь в виду, что часто из-за нечетких правил формирования минимальных размеров заказов, правил консолидации грузов и тому подобного сотрудники отдела продаж, если нет крупных заказов, отпускают товар такими партиями, какими их запросили покупатели.

Таким образом, с каждым элементом комплекса маркетинга логистика имеет тесную взаимосвязь. Успешный маркетинг начинается с глубокого изучения потребителей, чтобы создать продукты, отвечающие их запросам. Однако следует оценить возможности экономичной реализации задуманных товаров, что является компетенцией логистики, способной установить выгодные деловые взаимосвязи в канале распределения. Следует помнить, что успех маркетинговых планов возможен, когда продукты или услуги доступны потребителям. По мнению Д. Бауэрсокса, дополнительную потребительскую стоимость товарам придают четыре вида экономической полезности: форма, владение, время и место. Форма товара создается в процессе производства, когда продукт приобретает набор полезных качеств, удовлетворяющих какие-либо запросы покупателей.

Владение или возможность получения права собственности на товар реализуется с помощью маркетинговых стратегий путем оповещения

потенциальных покупателей и формирования условий передачи собственности.

Время и место совершения покупки, с одной стороны, являются частью маркетинговой стратегии, поскольку должны соответствовать запросам покупателей. С другой стороны, эти замыслы могут быть реализованы, если нужные товары придут в согласованное место в необходимом количестве в требуемое время. И эта часть деятельности целиком обеспечивается логистической системой фирмы, способной, координируя усилия всех подразделений, выполнить условия времени и места покупки наиболее экономно. Таким образом, можно сделать вывод о том, что выгодные сделки осуществляются тогда, когда четыре основных вида полезности сочетаются в нужное потребителю время.

Следовательно, можно говорить, что результатом действий логистики по выполнению условий места и времени будет качественное обслуживание потребителей. Именно точное соблюдение условий времени и места как следствие компетентности в логистике позволяет привлечь потребителей, готовых заплатить за удобство совершения покупки. Логистическая деятельность является неотъемлемой частью любой маркетинговой деятельности, поскольку без соблюдения условий места и времени не может произойти передачи собственности.

Основные элементы интегрированной маркетинговой деятельности определяет формула с условным названием "четыре П": продукт (услуга) - продвижение (стимулирование продаж) - плата (цена) - прилавок (место продажи). Эффективная маркетинговая стратегия сводится к тому, чтобы объединить ресурсы, "прикрепленные" к каждому из этих элементов, в единую силу воздействия на потребителя. В противовес этому логистика представляет собой процесс удовлетворения потребности в нужное время и в нужном месте с приемлемым уровнем сервиса. Исходя из этого, многие исследователи делают закономерный вывод, что логистическая деятельность составляет неотъемлемую часть любой маркетинговой стратегии, ибо без соблюдения условий времени и места не может произойти передача собственности.

По поводу взаимодействия маркетинга и логистики на микроуровне, т.е. в рамках конкретных организаций, большинство ученых отмечают сложившуюся психологию восприятия логистики как второй половины маркетинга. Действительно, связи между ними настолько переплетены и сильны, что иногда бывает трудно разделить сферы интересов этих двух ключевых функций любого бизнеса. Особенно тесно данное взаимодействие проявляется на стадии сбыта продукции. Так, В.И. Сергеев пишет: "Маркетинг и логистика взаимодействуют между собой в основном в

системе сбыта фирмы, причем логистика, отвечая за процедуры физического распределения готовой продукции, играет важную роль в организации продаж. В некоторых случаях физическое распределение может быть ключевым элементом и критическим фактором реализации маркетинговой стратегии и тактики продаж".

Анализ зарубежной и отечественной литературы, посвященной данной проблематике, позволил установить наличие четырех подходов к решению вопроса взаимосвязи и разграничения компетенций сбытовой логистики и маркетинга:

- интеграция функций сбыта, логистики и маркетинга на основе отрицания различия в уровне их компетенции;
- наличие принципиальных разграничений маркетинговой, сбытовой и логистической деятельности, обособление их функциональной компетенции;
- взаимопроникновение функций и компетенции, приоритет маркетинговой деятельности: логистика и сбыт являются частью маркетинга;
- приоритет логистики: маркетинг является частью сбытовой логистики.

Первое направление, несмотря на свою излишнюю категоричность, имеет немало сторонников. Многие авторы исследований не видят четкого разграничения целей и функций сбыта, логистики и маркетинга и тем самым отождествляют функции распределения (сбыта) с маркетинговыми и логистическими.

В противовес данному подходу ряд ученых, выдвигая в качестве аргументов малоизученность и слабую систематизированность распределительной логистики в отечественной теории и практике, фиксируют наличие принципиальных разграничений маркетинговой, сбытовой и логистической деятельности. Так, считается, что основным отличием логистической деятельности от маркетинговой является наличие в сбыте установившейся товаропроводящей сети и хозяйственных связей по поставкам (продаже) готовой продукции потребителям. Для маркетинга же характерно увеличение объема продаж путем освоения новых сегментов рынка или расширения имеющихся за счет изменения ассортимента готовой продукции, улучшения политики продвижения товаров и т.п.

Большинство авторов разработок все же придерживаются мнения, что сбытовые функции являются составной частью маркетинга фирмы, что на практике бывает крайне редко. На этом же основании в маркетинг включают и логистику.

Однако в настоящее время сложилось и достаточно распространено мнение, что маркетинг (соответственно, и сбыт) входит в распределительную логистику в качестве ее органической составной части. Сторонники данной концепции считают, что такой подход является в настоящее время одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности.

Исходя из основополагающих позиций системного подхода, на наш взгляд, следует различать концепцию маркетинга как общую философию бизнеса, пронизывающую коммерческую организацию деятельности всех служб фирмы (прежде всего сбытовых) и концепцию маркетинга как функциональную деятельность специализированной службы по изучению рынков сбыта выпускаемой продукции, по выработке политики цен, организации рекламы и т.д. В этом случае становится ясно, что, в отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика направлена на удовлетворение сформированного маркетингом спроса с минимальными затратами и достаточным уровнем сервиса.

Анализируя содержание сбыта, оперативного маркетинга и логистики, необходимо четко выделить разделение их функций и соответствующих компетенций на уровне конкретной организации с методологической точки зрения и с позиции закрепления за различными подразделениями организации (рис. 3.20).

Маркетинг направлен на потенциальное, желаемое распределение продукции, а сбытовая логистика - на реальное, материальное (физическое) и экономическое распределение в соответствии с заданными показателями обслуживания потребителей и с коммерческими целями фирмы на разных сегментах рынка.

Исходя из основополагающих позиций системного подхода и резюмируя исследование взаимодействия и разграничения компетенций маркетинговой, сбытовой и логистической деятельности, следует акцентировать внимание на следующем:

- наибольшее значение имеет разграничение компетенций маркетинговой, сбытовой и логистической деятельности на микроуровне;
- разграничение компетенций базируется на взаимозависимости и разделении оперативных и стратегических решений на разных стадиях поддержки жизненного цикла изделия;
- сбытовая логистика - это процесс управления экономическим и физическим распределением товаров с целью доведения их до покупателей на основе координации и интеграции действий участников этого процесса;



Рис. 3.20. Процесс взаимодействия ключевых функций организации по обеспечению заданной рентабельности обмена продукцией

- сбытовая логистика базируется на исследованиях стратегического маркетинга и использует показатели оперативного маркетинга.

3.6. Понятие, экономическое содержание и роль услуг в логистических системах

Сфера услуг является одной из наиболее перспективных и быстроразвивающихся отраслей экономики. Сегодня уже практически не осталось предприятий, которые в той или иной степени не оказывали бы услуги или, по крайней мере, не соприкасались бы с ними.

Услуга (от англ. service) - это результат трудовой деятельности, являющийся полезным эффектом, удовлетворяющим какие-либо потребности человека.

Услуга - это вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Другими словами - это благо, предоставляемое не в материальной форме, а в форме деятельности, т.е. само оказание услуг создает желаемый результат.

Один из классиков маркетинга Ф. Котлер дает такое определение: услуга - любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; это неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуги может быть связано с материальным продуктом.

Кристофер Лавлок рассматривает услуги как "вид экономической деятельности, создающей ценность и обеспечивающей определенные преимущества для потребителей в конкретном месте и в конкретное время, в результате осязаемых или неосязаемых действий, направленных на получателя услуги или его имущество"¹.

Р. Малери дает следующее определение: "Услуги - нематериальные активы, производимые для целей сбыта". Нематериальные активы (или неосязаемые ценности) - это ценности, не являющиеся физическими, вещественными объектами, но имеющие стоимостную, денежную оценку.

К. Гренроос считает, что услуга - процесс, включающий в себя серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия - поставщика услуг.

Услуга, по своей сути, является неосязаемой и не приводит к передаче собственности. Посещение театров, спортивных соревнований, ресторанов, парикмахерских, визиты к врачам и адвокатам, ремонт квартиры, автомобиля и бытовой техники, перелеты и переезды в другие города и страны - все это относят к услугам.

Рынок услуг - сфера обмена услугами, которые являются результатом труда предприятий непромышленной сферы.

Исторической предпосылкой возникновения рынка услуг явилось развитие товарно-денежных отношений. Рынок услуг появился в

¹ Лавлок К. Маркетинг услуг : учеб. пособие. 4-е изд. Москва : Вильямс, 2005. С. 11.

дополнение к уже существовавшему товарному рынку, и долгое время эти два вида рынка не были дифференцированы так, как это произошло после бурного роста промышленности. К тому же многие товары, являющиеся материальным результатом услуг, попадали на товарный рынок. Так, ремесленник мог шить одежду или обувь на заказ, а параллельно (особенно при недостатке заказов) - для продажи на рынке. Лишь позднее производство товаров и исполнение услуг выделились в самостоятельные сферы деятельности.

К числу наиболее древних услуг относятся транспортные, финансовые, охранные, медицинские услуги, а также отдельные виды бытовых услуг (пошив одежды, обуви, головных уборов), услуги связи, питания и торговли. Широкое распространение имели религиозные услуги церкви. В давние времена имели место и такие необычные, мало востребованные ныне услуги, как услуги палачей, скороходов и глашатаев.

На смену старым приходят новые виды и разновидности услуг: информационные, компьютерные, полиграфические, научные, аудиторские, консалтинговые, биржевые и т.п. Некоторые из этих услуг являются относительно новыми для России, а вернее, восстановленными. В то же время немало из перечисленных новых услуг стали результатом достигнутый научно-технического прогресса, иногда даже дополнительным. Например, разработка, производство и эксплуатация компьютеров вызвали необходимость в информационных услугах, производство телевизоров - в телекоммуникационных услугах.

Новые дополнительные виды услуг появляются как необходимое подкрепление основных услуг. Так, современные транспортные услуги морского торгового флота вызывают необходимость в портовых услугах - погрузочно-разгрузочных, диспетчерских и т.п., а также в услугах по ремонту и обслуживанию судов.

Вместе с тем, сам рынок услуг абсолютно не похож на другие рынки. Этому есть несколько объяснений. Во-первых, услуга не существует до момента ее предоставления. Поэтому оценить услугу, а тем более дать ей какую-либо оценку до ее получения - невозможно. Сравнению здесь могут подлежать только ожидаемые и полученные выгоды. Во-вторых, услугам свойственна высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

Спрос на услуги, по мере насыщения рынка товарами и усложнения производства, неуклонно возрастает. В большинстве развитых стран сфера услуг обгоняет производственную сферу не только по темпам роста

и появлению новых видов услуг, но также и по ее приспособлению к потребностям рынка.

Основные причины столь явного повышения роли услуг в современной экономике видятся, прежде всего, в появлении новых видов деятельности в рассматриваемой сфере в связи с влиянием научно-технического прогресса, в усложнении производства и насыщении рынка товарами повседневного спроса. Предпосылками роста значимости услуги также явились: увеличение влияния услуг на торговлю новыми типами товаров, в особенности технически сложными; необходимость в комплексе дополнительных услуг при сбыте товаров; увеличение финансовых, транспортных, информационных и иных услуг в связи с развитием производства.

Рост значения роли услуги в национальной экономике многих стран мира не мог пройти бесследно: свыше 40% размещенных в мире прямых иностранных инвестиций вложено в сферу услуг (в основном в торговлю, банковские услуги и страхование); доля услуг в ВВП развитых стран превышает 70% при одновременном увеличении доли занятых в сфере услуг; 80 - 90% прироста новых рабочих мест приходится на сферу услуг.

Особенностью экспорта и импорта услуг является то, что результаты их предоставления, даже материальные, не пересекают таможенную границу страны, поэтому при мировой торговле услугами отсутствуют таможенные пошлины. Экспорт и импорт услуг осуществляются путем открытия филиалов предприятий - исполнителей услуг в других странах.

В мировой торговле услугами доминирующее положение занимают промышленно развитые страны Северной Америки, Европы, а также Япония и Южная Корея, предоставляющие преимущественно финансовые, телекоммуникационные, информационные, образовательные и медицинские услуги. На долю указанных стран приходится более 50% мировой торговли услугами. Удельный вес развивающихся стран в мировой торговле услугами значительно меньше, при этом они предоставляют в основном транспортные, туристские и финансовые (офшорные) услуги.

Россия является импортером и экспортером услуг. Она входит в состав 30 стран - участниц международной торговли услугами. Доля России в мировом экспорте и импорте услуг пока невысока, вместе с тем возрос удельный вес туристских услуг, особенно их экспорта. К тому же Россия представляет интерес для зарубежных инвесторов в области оказания таких услуг, как посреднические, аудиторские, консалтинговые, туристские, общественного питания, торговли, гостиничной индустрии, рекламы и образования.

В настоящее время по темпам роста во многих странах лидирующими считаются деловые услуги (службы маркетинга и рекламы, лизинговые операции, научно-исследовательские работы, услуги по охране и обслуживанию помещений, кредитно-финансовые услуги, бухгалтерские и аудиторские операции, страховые услуги). В рамках этих услуг увеличивают свою долю информационно-компьютерные услуги.

Участие страны в мировой торговле услугами можно определить с помощью расчета ее доли в мировой торговле. У развитых стран она имеет гораздо большее значение, чем у развивающихся. Уровень экономического развития страны также влияет на ее специализацию в тех или иных видах услуг. Так, промышленно развитые страны в основном оказывают финансовые, деловые, информационные и телекоммуникационные услуги. США, Великобритания, Франция, Швейцария, Германия являются ведущими экспортерами услуг образования и здравоохранения. Развивающиеся страны в большинстве случаев специализируются на туристических, транспортных и офшорных услугах. Например, Египет получает часть доходов благодаря различным перевозкам по Суэцкому каналу. "Финансовыми гаванями" называют Багамские и Антильские острова, территории Гонконга, Сингапура и др. Предоставление посреднических услуг при транзите товаров через страны также может приносить высокий доход. США, являясь крупнейшим производителем компьютеров, широко поставляют на мировой рынок компьютерные услуги. Кроме того, США с 1998 г. считаются ведущим экспортером коммерческих услуг.

В мировой экономике наблюдается постоянный рост доли сферы услуг в совокупном ВВП. Сейчас она составляет около 75% от его общего объема, при этом существенно превышая долю сферы материального производства.

Такая ситуация характерна не только для экономически развитых, но и для развивающихся государств. Данное изменение отражается и на других структурных показателях многих стран, которые, в свою очередь, повлияли на ситуацию в мировой экономике. Например, во многих государствах уменьшается занятость в промышленности и сельском хозяйстве, но происходит значительный рост числа рабочих мест в сфере услуг (рис. 3.21). В наиболее развитых странах мира доля занятых в сфере услуг в настоящее время составляет более 70% от общей численности занятых в экономике. Также указанная сфера характеризуется достаточно большой вовлеченностью женской рабочей силы. Это обусловлено как самим характером деятельности, так и восприимчивостью сферы услуг к особенностям женского поведения.

Одновременно, по данным анализа, в мировой торговле наблюдается постоянное увеличение объемов экспортно-импортных операций в сфере услуг.

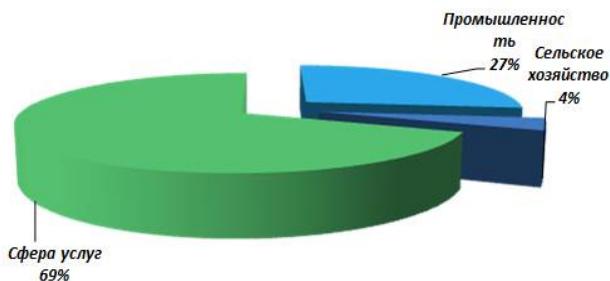


Рис. 3.21. Отраслевая структура занятости населения мира

Развитие сферы услуг непосредственно оказывает влияние на уровень жизни населения. В 1960-х гг. мощным фактором роста третичного сектора во многих развитых странах мира стало повышение благосостояния основной массы населения вследствие увеличения общественной производительности труда. После удовлетворения базовых потребностей в материальных благах люди получили возможность все больше средств тратить на услуги, что ранее они не могли себе позволить из-за низкого уровня доходов. К 2025 г. ООН прогнозирует увеличение числа людей старше 60 лет до 1,2 млрд чел. При этом ожидается наиболее радикальный рост возрастной группы старше 80 лет. Все это будет способствовать росту социальных услуг.

Растущие масштабы мировой торговли услугами неизбежно привели к потребности создания международного механизма регулирования. Важную роль в регулировании играют двухсторонние соглашения - как отраслевые (например, по транспорту и связи), так и торгово-экономические. Международный рынок услуг регулируется в рамках международных организаций. Примером может служить Всемирная торговая организация (ВТО). Не менее важную роль в регулировании мировой торговли услугами выполняет многостороннее соглашение ГАТС (Генеральное соглашение по торговле услугами).

Как уже было сказано ранее, сейчас сфера услуг, очень чутко реагирующая на потребности рынка, развивается более ускоренными темпами, чем производственная сфера. Постоянно открываются новые торговые точки, предприятия общественного питания, гостиницы, расширяются услуги многочисленных образовательных организаций, предлагается огромный выбор в индустрии развлечений. Научно-технический прогресс обусловил появление на рынке таких принципиально новых услуг, как оплата за товары через кредитные карты, интернет-продажи. Все это способствует экономическому росту в стране, улучшению качества жизни населения. Тем

не менее, требуется доскональное, всестороннее изучение и самих услуг, и их влияния на развитие государства в целом. Поэтому в области регулирования торговли услугами целесообразно проводить согласованную политику, чтобы не нарушить экономическое равновесие.

Выделяются следующие особенности рынка услуг:

- высокая динамичность рыночных процессов;
- территориальная сегментация;
- существенная скорость оборота капитала;
- высокая чувствительность к изменению рыночной конъюнктуры;
- специфика организации производства услуг;
- своеобразие процесса оказания услуг;
- значительная степень дифференциации услуг;
- неопределенность результата деятельности по оказанию услуг.

Анализируя основные факторы, влияющие на динамику развития сферы услуг, можно констатировать следующее.

1. Ключевым фактором, обусловившим динамичный рост сферы услуг, явился технологический прогресс.

2. Влияние экономических факторов на сферу услуг обуславливается общей динамикой ВВП, изменением спроса на потребительские товары, состоянием и занятостью населения, уровнем его доходов.

3. Невозможно переоценить значение демографического фактора в системе воздействия внешней среды на все отрасли экономики в целом и на сферу услуг в частности.

4. Природная среда является существенным фактором, влияющим на сферу услуг.

5. Основным вектором политико-правовых факторов стала либерализация государственного регулирующего воздействия на индустрию сервиса.

6. Культурная среда способна порождать большие проблемы в сфере обслуживания.

Сервисная экономика по своим параметрам отличается от индустриальной экономики. Сравнительная характеристика индустриальной и сервисной экономик представлена в табл. 3.12.

Как следует из приведенной табл. 3.12, сервисная экономика по сравнению с индустриальной является более гармоничной, ибо объединяет в едином комплексе сферы материального производства, обращения и услуг. В силу ярко выраженной индивидуализации, где в центре внимания конкретный клиент, сервисная экономика является социально ориентированной.

Сравнительная характеристика индустриальной и сервисной экономики

	Индустриальная экономика	Сервисная экономика
1	Стратегия предприятия направлена на максимизацию выпуска товаров (продукции)	Стратегия предприятия направлена на максимизацию выполнения услуг
2	Высокий уровень материальных затрат (материальных ресурсов) при относительно небольших трудозатратах	Высокий уровень трудозатрат при относительно небольших затратах материальных ресурсов
3	Преобладание массового и крупносерийного производства	Преобладание индивидуального ("штучного") производства
4	Обезличенное производство или производство с минимальной адресностью производимой продукции	Производство в диалоговом режиме с конкретным потребителем
5	Преобладание технологических факторов	Преобладание факторов взаимодействия
6	Преобладание рынков ресурсов и продукции	Функционирование развитого рынка услуг
7	Маркетинг товаров	Маркетинг услуг
8	Преобладание сферы материального производства	Повышение роли сферы обращения и сферы услуг

Производство или оказание услуг с давних времен составляло существенную часть хозяйственной деятельности человека и его социально-общественной жизни. Именно наличие услуг как социально-общественного института, как формы взаимоотношения людей, как полезной деятельности и, наконец, как акт доброй воли конкретного человека - все это, вместе взятое, является атрибутом человеческого общества. Можно утверждать, что именно услуги отражают и воплощают в себе уровень развития общества - и не только его производительных сил, но и духовного, нравственного состояния.

Из изложенного следует двойственный характер услуг:

- 1) услуга - это действие, приносящее пользу другому;
- 2) услуга - это хозяйственные удобства, предоставляемые кому-нибудь.

Первое значение характеризует нравственное начало услуг, второе - их производственную сторону.

Услуга как вид деятельности неразрывна с процессом ее оказания (или выполнения), т.е. с обслуживанием. Объектами обслуживания могут быть физические и юридические лица, однако сферу услуг традиционно

ограничивают обслуживанием населения. В рассматриваемом аспекте вполне правомерно выделять две группы услуг по характеру их потребления:

- 1) производственное потребление, т.е. услуги, оказываемые юридическим лицам - предприятиям;
- 2) конечное потребление услуг, т.е. услуги, оказываемые физическим лицам - населению.

Последние определяют роль услуг в экономике, поскольку, в отличие от товарного оборота материальных ресурсов, конечное потребление услуг потенциально значительно превышает их производственное потребление.

Качество услуги представляет собой совокупность ее характеристик, определяющих способность услуги удовлетворять установленные или предполагаемые потребности клиентов.

Показателем качества услуги является количественная характеристика одного или нескольких свойств услуги, составляющих ее качество.

Для оценки качества услуг используются следующие показатели.

1. Показатели назначения (социальные и функциональные) характеризуют свойства услуги, определяющие ее социальную значимость и основные функции, для выполнения которых она предназначена.

Социальные показатели качества характеризуют соответствие услуги общественным потребностям, целесообразность ее предоставления и потребления.

Функциональные показатели качества характеризуют соответствие услуги целевому назначению, ее способность служить средством удовлетворения определенной потребности - материальной, духовной и др.

2. Этические показатели характеризуют свойства услуги, проявляющиеся в процессе непосредственного общения потребителя услуги и исполнителя (профессиональная этика персонала, вежливость, тактичность и др.).

В условиях обостряющейся конкуренции возрастает необходимость обеспечения высокого качества и безопасности услуг.

С каждым годом становится все больше предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг. Сами услуги очень разнообразны. Им свойственны пять специфических характеристик, которые компании должны учитывать не только при разработке маркетинговой программы, но и в процессе всей маркетинговой деятельности. Если еще несколько лет назад маркетологи выделяли только 4 основные характеристики, так называемые 4Н услуг, то теперь к ним добавились еще две: отсутствие пользования и взаимозаменяемость услуг материальными товарами.

Отличительные характеристики услуг состоят в следующем:

1. Неосвязаемость услуги: ее невозможно потрогать, взять в руки, услышать, увидеть или попробовать на вкус до момента приобретения.

Проблема неосвязаемости услуг является насущной для потенциальных покупателей, поскольку сложно, а подчас и невозможно оценить

качество предоставляемых услуг. Например, увидеть результат, а тем более оценить качество спектакля театрал не может до того момента, пока не приобретет билет и не посетит театр. Пассажиры авиакомпании могут довольствоваться лишь заверениями последней в безопасности полета и в безаварийной доставке всех в пункт назначения.

В данной связи степень неопределенности приобретения услуги только увеличивается. Покупатели вынуждены искать предпосылки качества услуги исходя из цены, характеристик персонала, оборудования, средств предоставления услуги, имиджа продавца, т.е. из всего того, что потребитель может увидеть и оценить. Поэтому функционирующей в сфере услуг организации для укрепления доверия со стороны клиентов крайне целесообразно повышать степень осязаемости услуги, дополнительно подчеркивать ее значимость, демонстрировать пользу и выгоду, которые получит потребитель. В этом заключается одна из основных задач маркетинга услуг.

Промышленно-строительный банк (ПСБ) г. Санкт-Петербурга разработал новую программу и в 2003 г. ввел в обращение пластиковую кредитную карту "Зенит - VISA Electron ПСБ" с сине-бело-голубой символикой футбольного клуба "Зенит", также представляющего Северную Пальмиру. Кредитная карта, помимо своих основных функций (средство оплаты покупок в валюте страны пребывания, доступ к денежным средствам на карточном счете в любое время, в любой стране мира, получение заработной платы и т.д.), несет в себе и дополнительные функции, представляющие особую ценность для клиентов банка - болельщиков питерской команды. Владельцы этих карт принимают участие в розыгрыше сезонных абонементов, билетов на матчи клуба, сувениров с символикой "Зенита" и автографами игроков. Кроме того, данная карта предоставляет всевозможные скидки в магазинах спортивных товаров и бытовой техники, в кинотеатрах, развлекательных и медицинских центрах, страховых компаниях, салонах сотовой связи, в спортивных барах, ресторанах, у туроператоров города (от 5 до 100 %). Поскольку карточка предназначена для всех, кто хочет поддержать любимую команду (половина стоимости открытия карты переводится в пользу футбольного клуба "Зенит"), все ее владельцы по праву считают себя важным звеном клубного механизма. Все это не просто повышает осязаемость оказываемых финансовых услуг, наглядно демонстрирует все выгоды и привилегии, получаемые владельцами подобных карт, но и укрепляет доверие к ПСБ со стороны клиентов.

2. Неотделимость, неразрывность производства и потребления услуги: она предоставляется и потребляется одновременно, т.е. может быть оказана только при поступлении заказа.

Услуги, в отличие от материальных товаров (которые производятся, хранятся на складах, реализуются и в конце концов потребляются), вначале продают, а лишь затем производят и потребляют, причем происходит

это одновременно. Неотделимость услуг предполагает, что их нельзя отделить от источника вне зависимости от того, кто эту услугу предоставляет. Человек будет считаться частью услуги, если он эту услугу предоставляет.

Например, экскурсия по музею. Услугой будет считаться рассказ экскурсовода. Без присутствия экскурсантов (потребителей услуги) экскурсовод предоставить услугу не может.

Исходя из сказанного маркетинг услуг призван уделять особое внимание взаимодействию продавца и потребителя услуги. Ее качество будет зависеть как от производителя, так и от потребителя услуги. Чем серьезнее отнесется к аудиторской проверке клиент аудиторской фирмы (в надлежащий срок пригласит аудиторов, своевременно подготовит все необходимые для аудита документы и т.д.), тем качественнее будет проведен для него аудит.

При неразрывной взаимосвязи производства и потребления услуг степень контакта между продавцом и клиентом может быть различной. Некоторые услуги могут предоставляться без присутствия покупателя (ремонт автомобилей, химическая чистка одежды, ремонт обуви). Другие услуги могут осуществляться с помощью письменных коммуникаций или технических средств (выдача денег через банкоматы). Кроме того, многие услуги неотделимы от того, кто их предоставляет. Например, оказание банковских услуг невозможно без банковских служащих, аудиторских услуг - без аттестованных аудиторов и т.д.

Поскольку покупатель включен в непрерывный процесс производства и потребления услуги, продавец должен знать, что и как продавать. Этот момент особенно важен, ведь от того, какие взаимоотношения сложатся у персонала предприятия с покупателями, и будет зависеть вероятность повторного приобретения услуги: захотят ли клиенты повторно иметь дело с этой компанией или нет.

3. Непостоянство качества, изменчивость услуги: она может существенно изменяться в зависимости от того, когда, кем и при каких условиях услуга была предоставлена.

Непостоянство качества в предоставляемых услугах проявляется гораздо острее, чем в материально осязаемых товарах. С точки зрения качества материальные товары могут быть плохими или хорошими, однако при современном производстве их качество будет по большому счету постоянным. Напротив, чемпион России по футболу 2002 г. московский "Локомотив" в одном матче сезона 2003 г. может выглядеть по-чемпионски, а в другом - уступить по всем статьям. Это объясняется тем, что процесс производства и потребления услуг происходит с участием человеческого фактора. Для производителя услуги очень часто непостоянство, изменчивость качества услуг связаны с личными чертами характера служащего, с его квалификацией, с

недостатком информации и коммуникации, с отсутствием конкуренции, слабой тренировкой и обучением.

Влияние на качество услуги оказывает и сам покупатель с его собственной уникальностью.

Вне зависимости от того, какого характера услуги оказывают предприятия, все они стремятся уменьшить непостоянство качества сервиса путем обучения персонала, разработки стандартов обслуживания, снижения трудоемкости услуг.

4. Недолговечность, неспособность к хранению: услуги не могут быть сохранены для дальнейшей продажи или использования.

При устойчивом спросе на услуги их недолговечность не вызывает серьезных проблем, если же спрос подвержен колебаниям, то производители услуг сталкиваются с определенными сложностями.

Устранить несоответствия между спросом и предложением услуг, достичь их согласования можно. Для этого используются следующие стратегии:

- установление дифференцированных цен, скидок на дополнительные услуги. Данный метод позволяет сместить часть спроса с пикового периода на период затишья;

- введение системы предварительных заказов на услуги. Дает возможность контролировать уровень спроса, направлять его в нужное русло;

- увеличение скорости обслуживания. Позволяет работать с большим числом клиентов;

- улучшение сервиса и качества в обслуживании клиентов (светлые, хорошо проветриваемые помещения, уютный интерьер, мягкие кресла, свежая пресса на журнальном столике, горячий кофе). Помогает облегчить клиентам время ожидания основной услуги;

- стимулирование персонала к совмещению функций. Дает возможность обслуживать значительно большее количество клиентов.

5. Отсутствие владения: потребитель услуги, как правило, пользуется ею на протяжении ограниченного количества времени.

В отличие от товаров, имеющих материальную форму, услуги не являются чьей-либо собственностью. В большинстве случаев предоставленной услугой нельзя пользоваться в слишком большой промежуток времени. В конечном счете услуга либо устаревает, либо становится неактуальной. Любой спектакль, футбольный матч, отдых на море по путевке рано или поздно заканчиваются.

Из-за отсутствия владения своими услугами компании должны прилагать особые усилия для укрепления имиджа и привлекательности собственной марки путем создания членских клубов, ассоциаций с целью усиления чувства собственности (например, клубы кулинаров компании Toshiba). Особое внимание следует уделять созданию и поддержанию бренда.

Весьма действенен способ введения системы скидок и поощрений потребителей к повторному приобретению услуги. Так, туристическая компания "Солнечный берег" при повторной покупке двухнедельного тура в Болгарию предоставляет своим клиентам более дорогие номера за ту же сумму.

6. Взаимозаменяемость с товарами, имеющими материальную форму: товары способны заменять те услуги, которые удовлетворяют одинаковые или аналогичные потребности клиентов. Эта особенность услуг также может проявляться и в противоположном направлении: услуги могут заменять товары.

В результате между материальными товарами и услугами возникают конкурентные отношения. Таким образом, можно говорить о так называемой межродовой конкуренции, поскольку услуги могут относиться к разным родам: к роду товаров, имеющих материальную форму, и к роду услуг, т.е. товаров, не обладающих вещественными характеристиками.

Развитие рыночных отношений в нашей стране во многом зависит от формирования экономики услуг, или сервисной экономики, в рамках которой основным фактором, определяющим эффект, является способность максимально удовлетворять требования потребителя. Стратегия ориентации на потребителя означает, что клиент является центром внимания фирмы, организации, которая должна стремиться к тому, чтобы как можно лучше понимать тенденции развития системы значимости заказчика.

Рост сферы услуг в нашей стране начался в 1990-е гг. Отрасль стала привлекательной для предпринимателей, так как одни виды деятельности, которые в нее входят, практически не требуют большого стартового капитала (например, консультационные услуги), а другие виды в связи с их неразвитостью позволяют получать учредителям сверхприбыль (финансовые, трастовые услуги). По данным Российского статистического ежегодника, в нашей стране доля работающего населения, занятого в сфере услуг, превышает 30%, и этот показатель постоянно растет.

Следует отметить, что спрос на услуги растет даже при стагнации материального производства. Использование товара приносит потребителю большее удовлетворение, чем факт владения товаром. Материальный товар воспринимается как фактор, способствующий расширению услуг. Усиление роли услуг стимулирует совершение покупки.

С развитием производительных сил общества усиливался производственный, хозяйственный аспект услуг, а главное - возростала потребность в услугах, рос спрос на них со стороны населения. Услуги стали играть вполне самостоятельную роль в экономике. Сложилась сфера услуг.

В наши дни роль сферы услуг возрастает вследствие создания определенных социально-экономических условий, возникших в результате научно-технического прогресса, значительного роста производительности труда в производстве материальных благ, а также вследствие изменения значения и степени неотложности удовлетворения различных потребностей современного общества.

Сервисная экономика по сравнению с индустриальной является более гармоничной, ибо включает в единый комплекс сферы материального производства, обращения и услуг. В силу ярко выраженной индивидуализации, где в центре внимания находится конкретный клиент, сервисная экономика является социально ориентированной. Последнему также способствует нравственное начало услуг; более того, в совокупности услуг центральное место занимают услуги социального характера.

Юридическим выражением сервисной экономики является регламентация услуг и их качества в форме государственных и международных стандартов - в них даны основные понятия и показатели качества услуг.

Выражением официально-правового статуса сферы услуг является введенный в действие 1 января 1994 г. Общероссийский классификатор услуг населению. Реализация на практике задач, перечень которых содержится в классификаторе, способствует достижению двух принципиально важных целей, обусловленных двойственным характером услуг:

1) создание гармоничных отношений между производителями и потребителями услуг за счет исключения конфликтных ситуаций при их непосредственном взаимодействии;

2) повышение коммерческой эффективности услуг за счет максимизации их реализации и доходности.

Углубление рыночных преобразований привело к значительному увеличению числа предпринимателей, фирм, организаций, занимающихся оказанием услуг. Изменились и требования к качеству услуг, основными условиями обеспечения которого являются:

- нормативные документы;
- доступность услуги для потребителя;
- контроль со стороны заказчика;
- безопасность, качество и культура обслуживания;
- защита правовых интересов клиента при выполнении услуги;
- государственные гарантии доступности получения услуг;
- профессионализм;
- и т.п.

Основа высокого качества услуг - их нормативное обеспечение на государственном уровне. Кроме того, имеются универсальные виды услуг, т.е. оказываемые не только физическим лицам (населению), но и юридическим лицам (предприятиям). Иными словами, в условиях рынка имеет место сближение производственного и конечного потребления услуг, прежде всего, за счет того, что часть активного населения занимается предпринимательством, в том числе малым бизнесом.

Услуги, используемые юридическими лицами, направлены на достижение следующих двух целей:

1) обеспечение жизнедеятельности и функционирования предприятия (фирмы);

2) повышение эффективности собственной производственно-коммерческой деятельности, связанной с реализацией произведенной продукции на оптовом рынке.

Для субъектов оптового рынка необходимы услуги:

- а) по финансовому посредничеству и страхованию;
- б) связанные с использованием недвижимого имущества (аренда нежилого фонда, машин и оборудования, грузовых автомобилей, других видов транспортного оборудования);
- в) услуги по обслуживанию вычислительной техники;
- г) услуги в области составления счетов бухгалтерского учета и ревизии; консультации по вопросам налогообложения и управления производством;
- д) услуги в области рекламы.

Кроме того, выделяются виды услуг, относящиеся к оптовой торговле, маркетингу и логистике: услуги оптовой торговли, закупочные услуги, услуги маркетинга, прочие услуги торговли.

Таким образом, можно утверждать, что сервисная экономика охватывает сферу услуг, оказываемых не только населению, но и юридическим лицам. Следовательно, в сервисной экономике сфера услуг имеет универсальный характер. Роль сферы услуг в экономике обусловлена их способностью при минимальных материальных затратах быстро окупаться. Это можно подчеркнуть следующими тремя факторами:

- 1) высокой доходностью (ликвидностью) услуг, которые, как правило, потребляются в момент их производства;
- 2) относительно невысокой материалоемкостью (включая так называемые нематериальные услуги);
- 3) коротким сроком получения оплаты за выполненные услуги.

Перечисленные факторы явились тем ядром, которое определило рыночную необходимость развития сферы обслуживания, формирование сервисной экономики с ее коммерциализацией услуг, или, другими словами, с сервисной коммерцией.

Все вопросы услуг, равно как и обслуживания, следует рассматривать с позиций инфраструктурного подхода. Данный постулат обосновывается следующими обстоятельствами:

- 1) сущностью инфраструктуры как обеспечивающей подсистемы в различных макро- и микроэкономических (хозяйственных) системах;
- 2) возрастающей ролью инфраструктуры в экономике как фундамента (основания) формирования хозяйственных систем (от лат. *infra* - под, внизу, *structura* - строение);

3) развитием самостоятельной инфраструктурной деятельности - формированием и совершенствованием инфраструктурных отраслей народного хозяйства и профессионального персонала;

4) преобладанием инфраструктурных локальных (целевых) рынков в составе интегрированного рынка;

5) сближением сущности и содержания (состава) услуг (обслуживания) и инфраструктуры.

Последнее обстоятельство прямо увязывает услуги с инфраструктурой.

В настоящее время под инфраструктурой на макроэкономическом уровне понимается совокупность отраслей, сооружений и видов деятельности, обслуживающих как производственную, так и непроизводственную сферу экономики с целью создания основы для эффективной деятельности главных (базовых) отраслей народного хозяйства. Конкретное содержание составляющих инфраструктуры на микроэкономическом уровне обусловлено конкретными объектами обслуживания, каковыми являются функционирующие субъекты рынка: производственные и оптово-торговые предприятия.

Инфраструктура в целом и ее элементы, по своей сущности, относятся к "большим" системам, а поэтому обладают всеми их свойствами, в частности, важными для коммерции услуг. К таким свойствам относятся:

1) возможность выделения частей (систем и подсистем) в зависимости от потребностей пользователей (предпринимателей) и целей функционирования;

2) установление главных (базисных) объектов в зависимости от потребностей пользователей (предпринимателей);

3) наличие общей цели функционирования производства и целей составляющих его частей (подсистем);

4) возможность оценки качества функционирования главного (базисного) объекта в зависимости от качества функционирования обслуживающей его инфраструктуры;

5) иерархическая структура управления;

6) наличие людей в структуре управления - специально подготовленного профессионального персонала;

7) наличие обратных связей между главным (базисным) объектом и инфраструктурой;

8) обладание свойством эмерджентности, т.е. порождение дополнительных качеств системы, не выводимых из нее частей;

9) наличие сложных внутренних и внешних информационных связей;

10) возможность математического описания (моделирования) функционирования главного (базисного объекта и обслуживающей инфраструктуры).

Из перечисленных свойств следует, что выделение составляющих частей в рамках хозяйственной системы, равно как и деление базиса и инфраструктуры, носит относительный - условный - характер. Так, в частности, один и тот же объект может считаться и главным, и инфраструктурным в зависимости от преследуемых целей и потребностей. Например, промышленность есть главный объект; по отношению к промышленности железнодорожный транспорт есть инфраструктура, но одновременно и главный объект, для которого инфраструктурой будут энергоснабжение, ремонтная база, всякого рода сооружения и т.д.

Рассматриваемая связь объекта с обслуживающей его инфраструктурой представлена в виде схемы на примере промышленного производства и материально-технического снабжения (рис. 3.22).

Представленные обслуживаемые и обслуживающие системы образуют логистические цепи, что дает основание говорить о логистике услуг. При этом самостоятельное значение имеют логистические услуги - услуги логистики, т.е. логистические процессы и операции, а именно транспортировка, складирование и управление запасами, погрузочно-разгрузочные работы, хранение, таможенное оформление, физическое распределение и др.

Важно отметить, что логистические услуги, как правило, являются объектом аутсорсинга.

Иерархическая последовательность обслуживающих систем (1-7) на рис. 3.22 по отношению к главному обслуживаемому объекту позволяет говорить об инфраструктурных системах n -го порядка. В этом аспекте порядок инфраструктуры определяет степень инфраструктурного воздействия на обслуживаемый объект, т. е.

$$A = B + S^{(n)},$$

где A - хозяйственная система;

B - главный (базисный) обслуживаемый объект;

S - инфраструктурные системы;

(n) - порядок инфраструктурной системы.

Максимальное инфраструктурное воздействие имеет место при $n = 1$.

В этом случае инфраструктурная система непосредственно соприкасается с обслуживаемым объектом. С увеличением n инфраструктурное воздействие уменьшается.



Рис. 3.22. Взаимосвязь инфраструктурных и обслуживающих систем

Важно отметить, что инфраструктурное воздействие (или, что то же самое, обслуживание) может быть последовательное и параллельное, а также смешанное, последовательно-параллельное (рис. 3.23). Из этого следует, что составляющие инфраструктуры образуют логистические сети услуг.

Так, например, деятельность промышленного предприятия непосредственно обеспечивают материально-техническое снабжение, энергетика, транспортная инфраструктура 1-го порядка, которые обслуживаются инфраструктурой 2-го порядка, и т.д.

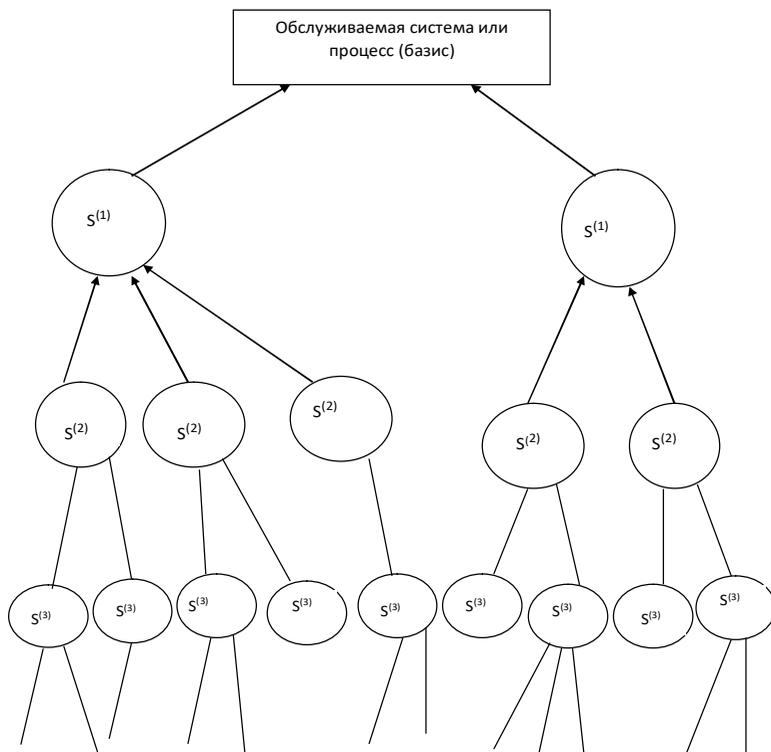


Рис. 3.23. Многопорядковая система обслуживания

Из изложенного следует адекватная общность инфраструктуры и услуг. Более того, инфраструктурная деятельность и обслуживание суть понятия идентичные. Иными словами, услуги обладают инфраструктурной природой.

Инфраструктура, согласно международному канону, подразделяется на производственную, социальную и институциональную, поэтому и услуги подразделяются на аналогичные группы: на производственные, социальные и институциональные услуги.

В силу эмерджентности отнесение услуг к той или иной группе в ряде случаев не идентифицируется с достаточной определенностью. Конкретные услуги могут быть отнесены к нескольким группам одновременно - все это не влияет на коммерцию услуг на микроэкономическом уровне, т.е. для продавца и потребителя услуг, поскольку последние, как было показано, четко определяют свои цели и тем самым формируют границы своей хозяйственной системы.

Теоретически номенклатура услуг является бесконечной, а практически она представляет собой весьма мощное счетное множество. В рамках

этого множества появляются новые виды услуг, отмирают старые, видоизменяются существующие услуги. В этой динамике проявляются свойства услуг как товара с его жизненным циклом. Кроме того, формирование услуг происходит под влиянием развития производства и достижений научно-технического прогресса. В конечном счете уровень развития производства определяется уровнем развития инфраструктуры, т.е. объемом и качеством выполняемых услуг.

Следует отметить, что все уровни инфраструктуры равноценны, т.е. порядок инфраструктурной деятельности характеризует не важность той или иной деятельности, а ее место в системе и последовательность выполнения работ. Более того, каждый вид инфраструктурной деятельности требует своего обеспечения - происходит диверсификация услуг, обусловленная параметрами N и n . Последнее означает, что множество услуг можно рассматривать как двумерный массив, т.е. как расширение номенклатуры услуг (N) и увеличение их порядка (n). Иными словами, услуги диверсифицируются "вширь" и "вглубь". Расширение той или иной услуги "вглубь" означает приближение ее к конкретным требованиям потребителей - именно этот аспект услуг характеризует их качество и конкурентоспособность. Таким образом, инфраструктурная сущность услуг и их диверсификация предусматривают индивидуализацию услуг. Иными словами, услуга должна быть ориентирована на конкретных потребителей, в том числе и на конкретных субъектов оптового рынка (производственных и торговых предприятий).

В силу инфраструктурной природы большинство экономического товара на интегрированном рынке составляют услуги. Поэтому локальные инфраструктурные рынки стали, по существу, рынками услуг. Исключив из интегрированного рынка рынки товарные - предметов труда и орудий труда (средства производства), продовольствия и промтоваров (предметов потребления), недвижимости, ценных бумаг, а также труда и земли, - получаем инфраструктурные рынки услуг (табл. 3.13). Каждый из перечисленных рынков включает в себя обширную номенклатуру конкретных услуг подобно ассортименту продукции на товарных рынках. В связи с этим правомерно говорить и об ассортименте услуг. Конкретизация услуг в рамках соответствующих рынков в значительной мере достигается соглашением сторон в момент (или в определенный период) заказа и выполнения услуги. Именно поэтому ассортимент услуг не только обширен, но и постоянно видоизменяется за счет различных их модификаций. Данное обстоятельство обусловлено субъективными факторами: потребностями и полезностью потребителя, его платежеспособностью, вкусами, производственными возможностями.

Инфраструктурные рынки услуг

Составляющие инфраструктуры	Рынки услуг
1	2
1. Производственная инфраструктура	Рынки производственных услуг: <ul style="list-style-type: none"> - транспортных; - ремонтных; - строительных; - страховых (по имущественному страхованию); - лизинговых; - коммуникационных (связи); - образовательных (по профессиональному обучению и научно-техническим знаниям); - консультационных (по научно-техническим знаниям и информационным продуктам); - по подготовке продукции к производственному потреблению
2. Социальная инфраструктура	Рынки социальных услуг: <ul style="list-style-type: none"> - бытовых; - жилищно-коммунальных; - медицинских; - образовательных; - коммуникационных (связи); - полиграфических; - страховых (по личному страхованию); - оздоровительных (по части спорта и физкультуры); - досуга и развлечений; - зрелищных; - туристических и экскурсионных; - правовых (юридических)
3. Институциональная инфраструктура	Рынки институциональных услуг: <ul style="list-style-type: none"> - банковских; - кредитных; - таможенных; - аудиторских; - рекламных; - правовых (юридических); - консультационных

Субъективные факторы создают особые трудности в сертификации и стандартизации услуг, ибо каждый потребитель по-разному воспринимает одни и те же услуги. В этом смысле имеет место такая ситуация: если потребитель приспосабливается к товару, то услуга приспосабливается к потребителю. В идеале сертификация услуг или стандарты качества услуг должны "покрывать" все возможные требования потребителей, причем

как физических лиц (социальные услуги), так и юридических лиц (производственные и институциональные услуги). Сформированное требование иллюстрируется рис. 3.24, где

- Q - качество выполнения услуги i-го вида (наименование);
- R - потребители (заказчики) услуги i-го вида (наименование);
- оценка ("сортность") услуги, соответственно:
 - Q_0 - высший сорт;
 - Q_I - I сорт;
 - Q_{II} - II сорт;
 - \overline{Q} - средняя оценка.

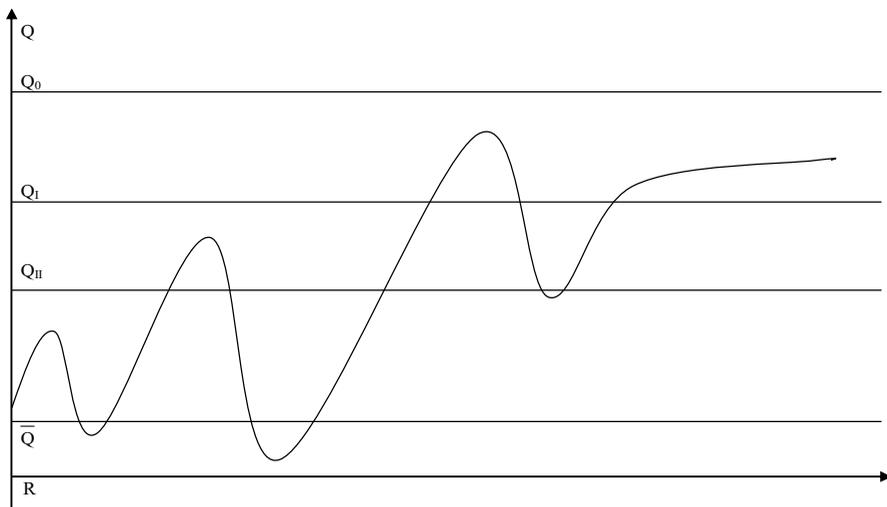


Рис. 3.24. Требование к сертификации и стандартизации услуг

Данное требование обусловлено также и тем, что недопустимо ухудшение функционирования главного (базисного) объекта из-за недостаточного развития инфраструктуры, или, что то же самое, из-за недостатков в обслуживании.

Все социальные услуги полностью относятся к так называемой сфере услуг, которая нашла свое официальное отражение в "Общероссийском классификаторе услуг населению". Указанные услуги в настоящее время и являются основным объектом сертификации. Однако этого недостаточно, ибо требуется сертификация услуг оптового рынка, т. е. услуг, оказываемых юридическим лицам, что равносильно сертификации и стандартизации инфраструктурной деятельности.

Производственная инфраструктура представляет собой сферу деятельности по оказанию материальных услуг общественному производству с целью его бесперебойного обеспечения средствами производства, энергией и информацией.

К социально-бытовой инфраструктуре относится общественно полезная деятельность, которая направлена на оказание услуг по производству рабочей силы требуемой квалификации, работоспособности, социальной активности, сознательности и ответственности.

Кроме того, существует объективная необходимость в оказании управленческих, идеологических, правоохранных и других услуг для всего общества в целом, которые оказывают соответствующие органы и подразделения институциональной инфраструктуры. Производственная, социально-сбытовая и институциональная части составляют в совокупности инфраструктуру общественного производства.

Следовательно, к инфраструктуре общественного производства относится сфера общественно полезной деятельности по оказанию производственных и непроизводственных услуг, выступающих или в качестве необходимых условий воспроизводства средств производства и рабочей силы, или в качестве организационно-экономических отношений, т.е. условий непрерывности и поступательного развития общественного производства и повышения его эффективности. Из этого определения вытекает ряд важных признаков, социально-экономических характеристик, целей и задач.

Первым и наиболее важным признаком инфраструктуры общественного производства является осуществление ее деятельности в форме услуг, которые могут быть как материальными, так и нематериальными. К материальным относятся услуги, требующие для своего осуществления прямых энергетических и материальных затрат или условий, адекватных количеству, объему и качеству этих услуг (например, погрузка, выгрузка, транспортировка, передача, перевалка, хранение, упаковка и т.д.). К нематериальным относятся такие услуги, объем, качество и общественная полезность которых неадекватны затрачиваемым на них прямым энергетическим и материальным затратам (например, услуги управления, науки, культуры, образования, здравоохранения, правопорядка, идеологии, обороны и т.д.).

Вторым признаком инфраструктурной сущности услуг является их утилитарность, т.е. свойство служить средством или условием для осуществления другой деятельности, которая выступает по отношению к

услугам инфраструктуры в качестве цели и способствует достижению последней. Из этого положения вытекают два важных вывода: 1) инфраструктура не может существовать сама по себе без своего объекта обслуживания, в качестве которого должна обязательно выступать какая-либо другая деятельность (производственная, социальная или институциональная); 2) между инфраструктурой и объектом ее обслуживания всегда должна существовать причинно-следственная связь, которая позволяла бы определять характер и измерять влияние инфраструктуры на обслуживаемый объект.

Следовательно, для определения степени утилитарности той или иной группы услуг с целью отнесения ее к инфраструктурной деятельности следует решить вопрос о том, необходимы ли услуги этого вида для нормальной или более эффективной деятельности какого-либо объекта или нет. Если вопрос решается положительно, то указанные услуги относятся к инфраструктурной деятельности и требуют измерения своего воздействия на обслуживаемый объект.

Специфическим признаком услуг производственной инфраструктуры является их непосредственно производственный или условно производственный характер. Этим они отличаются от производственных услуг социально-бытовой и институциональной инфраструктур.

Причинно-следственная связь указанной группы услуг с результатами общественного производства проявляется в следующей форме. При снижении качества или уменьшении их количества ниже минимально необходимого уровня резко увеличиваются народно-хозяйственные потери живого и овеществленного труда, как правило, многократно превышающие по своей величине стоимость недоказанных инфраструктурных услуг. К ним относятся услуги по погрузке, выгрузке, транспортировке, перевалке, хранению, упаковке и другим операциям, связанные с товародвижением продукции от изготовителей к потребителям, по передаче энергии и информации.

К условно производственным следует отнести группу дополнительных услуг, которые повышают эффективность общественного производства в результате снижения народно-хозяйственных потерь или реализации потенциальных резервов и возможностей. К числу производственных услуг следует отнести услуги оптовой торговли, проката приборов и оборудования, комплексного снабжения, централизованной доставки грузов, автоматизированных систем управления и т.д. Эффект этих услуг в виде социально-экономических последствий их воздействия на общественное производство проявляется, как правило, в неявном виде, расплываясь по различным периодам и объектам, трудно поддаваясь формализации.

Так, например, эффективность АСУ может проявиться в более поздние периоды, иметь инерционный характер и распространяться на множество задач и объектов.

Однако следует принимать во внимание известную условность такого деления, так как конкретные услуги, дополнительно оказываемые для повышения эффективности общественного производства, со временем могут стать и необходимыми услугами, без которых общественное производство уже не сможет нормально функционировать.

Эффект АСУ в сферах материально-технического обеспечения, новых методов хозяйствования и других прогрессивных нововведений, улучшающих обслуживание инфраструктурой материально-вещественного производства, выражается и измеряется приростом годовой экономии живого и овеществленного труда в рамках нормативного срока окупаемости произведенных на эти цели затрат. Однако в дальнейшем экономия не подсчитывается, поскольку хозяйственные системы производственной инфраструктуры достигают нового, более высокого уровня функционирования, который становится их нормой.

Действительно, в настоящее время ни один субъект рынка - производственное или торговое предприятие - не может функционировать без компьютерных технологий.

Основной целью и конечным результатом деятельности производственной инфраструктуры является удовлетворение потребностей отраслей материально-вещественного производства и самого инфраструктурного комплекса в материальных, энергетических, информационных ресурсах и других производственных услугах, которые возникают в определенный период на рабочих местах предприятий, объединений и различных организаций народного хозяйства. Следовательно, основными оценочными критериями качества деятельности производственной инфраструктуры являются необходимый уровень и своевременность материального, энергетического и информационного обеспечения отраслей материально-вещественного производства и самого инфраструктурного комплекса непосредственно на рабочих местах. Все остальные стадии движения продукции, передачи энергии, информации и оказания других производственных услуг могут рассматриваться как промежуточные стадии (незавершенные услуги), создающие предпосылки для конечной стадии - для бесперебойного и полного обеспечения всех отраслей и подразделений народного хозяйства вышеуказанными ресурсами и видами услуг с целью производства и реализации продукции на соответствующих рынках.

Производственная, социальная и институциональная инфраструктуры, имея ряд общих и специфических признаков и свойств, однако не

получили организационно-экономического и правового оформления в рамках существующей структуры народного хозяйства страны.

Следовательно, инфраструктура общественного производства и его составные части не имеют четко выраженных организационных границ, специальных иерархических структур с их распорядительными центрами, обладающими определенной экономической обособленностью и самостоятельностью.

Производственная инфраструктура в функциональном отношении включает в себя реальные процессы товардвижения, передачи энергии и информации, которые осуществляются в сфере материально-вещественного производства и самого инфраструктурного комплекса как в границах их отраслевых снабженческо-сбытовых, транспортных, энергетических и информационных подсистем, так и в границах межведомственных систем обеспечения, транспорта, связи, передачи всех видов энергии, водоснабжения, информационных систем межотраслевого пользования.

В отраслях материального производства создается основная масса продукции с заранее заданными характеристиками и параметрами, рассчитанными на определенных потребителей. Тем самым производство обеспечивает материально-вещественную основу потребительной стоимости средств и предметов труда, их потенциальную полезность, что представляет собой главное и необходимое условие формирования потребительной стоимости.

Производственная же инфраструктура в составе входящих в нее отраслей и видов деятельности (материально-технического обеспечения, заготовок, транспорта, связи, информационных систем, систем передачи энергии) обеспечивает второе или дополнительное условие формирования реальной полезности.

Именно соответствующие отрасли осуществляют хранение и доставку готовых продуктов в определенное время в нужное место и в необходимом количестве для удовлетворения потребностей клиентов.

В той мере, в какой это удастся производственной инфраструктуре, затраты по товародвижению считаются такими же общественно необходимыми, как и затраты на создание потенциальной полезности в сфере материально-вещественного производства.

Таким образом, полезность средств производства в содержательной части создается в отраслях материального производства, а в обеспечивающей части сохраняется и доставляется соответствующими отраслями производственной инфраструктуры. Если последнее не достигается, то народное хозяйство в целом и товаропроизводители в частности несут потери, которые можно разделить на две большие группы.

К первой группе можно отнести потери, которые экономически могут быть соизмеримы с затратами отраслевой производственной инфраструктуры, связанными с товародвижением продукции от изготовителей к потребителям. В эту группу входят дополнительные затраты предприятий-потребителей, обусловленные:

- перестройкой производства предприятий-потребителей на ускоренный выпуск продукции при несвоевременном поступлении необходимого материала в интервалах поставок. Сюда входит оплата простоев рабочих и оборудования при отсутствии нужного материала, преждевременный износ оборудования и оплата сверхурочных работ вследствие штурмовщины в результате запоздавшего поступления этого материала;
- устранением производственного брака, которое осуществляется силами самих производителей (доведение до запланированных параметров, характеристик, требований ГОСТов и т. д.), что обусловлено нарушением ритмичности и условий нормальных технологических процессов. Указанные потери могут проявляться в виде потерь как живого (дополнительная трудоемкость), так и овеществленного труда (дополнительный расход сырья, материалов, комплектующих изделий на доводку продукции, ремонт, замену деталей).

Ко второй группе можно отнести потери, несоизмеримые или трудноизмеримые с затратами по товародвижению продукции и предупреждению этих потерь, которые образуются в результате несвоевременного выпуска, а следовательно, и поставки потребителям необходимой продукции или ухудшения ее качества - мощности, надежности, сроков эксплуатации, потребительских свойств и характеристик. В отличие от первой группы потерь, измеряющейся стоимостными параметрами и локализуемой в рамках конкретных предприятий и объединений, испытывающих недостаток материальных ресурсов, вторая группа потерь практически не измеряется по следующим причинам.

Во-первых, нарушение обязательств по поставкам продукции (по количеству, качеству, ассортименту комплектности и срокам) может негативно сказываться на других предприятиях как составляющих звеньях единого народно-хозяйственного комплекса. При этом экономический ущерб от такой "цепной реакции" в большинстве случаев непредсказуем. Он может или возрастать, или уменьшаться по затухающей амплитуде в зависимости от наличия компенсирующих факторов и условий у каждого потребителя средств производства. К тому же определение этого ущерба

в масштабе народного хозяйства сопряжено с трудностями методического характера.

Во-вторых, целый ряд последствий нарушения запланированных поставок продукции в соответствии с заключенными договорами не могут быть определены и измерены с помощью экономических оценок и показателей, поскольку не имеют стоимостной формы, а выражаются посредством социальных, научных, культурных, политических, экономических и других критериев.

На основании указанных причин данная группа потерь имеет достаточно неопределенный масштаб и характер последствий. При полном и бесперебойном обеспечении производственной потребности все затраты, связанные с осуществлением этого вида инфраструктурной деятельности, т.е. с продвижением средств производства от изготовителей к непосредственным потребителям, должны рассматриваться как издержки производственной инфраструктуры. Отсюда следует ряд важных методических выводов.

Нормально функционирующей производственной инфраструктурой можно считать такое ее состояние, когда достигается полное и своевременное материальное обеспечение общественного производства всеми нужными в каждый данный момент средствами производства и при этом соблюдается запланированный режим, а издержки находятся на общественно необходимом, т.е. конкурентоспособном, уровне.

При нарушении первого параметра ее функционирования, т.е. отклонения от конечной цели, возникают прямые потери, соизмеримые или несоизмеримые с издержками производственной инфраструктуры. При нарушении второго параметра, т.е. превышения фактических издержек над конкурентоспособными, возникают косвенные потери, четко фиксируемые и измеримые на всех стадиях товародвижения.

Если нормальное функционирование одной системы является необходимым условием жизнедеятельности какой-то другой обслуживаемой системы, то конечный эффект деятельности первой определяется мерой ее участия в образовании эффекта обслуживаемой системы. Нормальная деятельность материально-технического обеспечения в комплексе со всеми другими частями производственной инфраструктуры по обеспечению общественного производства средствами и предметами труда в соответствии с возникающим в них реальным спросом является необходимым условием непрерывности последнего.

Следовательно, отклонение состояния производственной инфраструктуры этой подсистемы от параметров и нормативов ее нормального функционирования может приводить к отрицательным последствиям двух видов:

- во-первых, к росту прямых потерь и снижению эффективности в результате неполного и несвоевременного материального обеспечения производства и увеличения потерь от дефицита в обслуживаемых отраслях при определенной стабильности эффективности самой производственной инфраструктуры и ее составных частей;

- во-вторых, к росту косвенных потерь, т.е. к увеличению фактических издержек товародвижения, что приводит к снижению эффективности в результате увеличения доли овеществленного труда в общественном производстве, уменьшения национального дохода и чистого продукта - все это в целом может привести к снижению конкурентоспособности и к утрате предприятием своего места на рынке.

Следовательно, производственная инфраструктура влияет не только на эффективность производства материальных ресурсов в результате ритмичной работы производственных мощностей и их оптимальной ассортиментной загрузки, но и на рациональное использование продукции потребителями посредством удовлетворения их производственного спроса наилучшей комбинацией взаимозаменяемых ресурсов (групповой раскрой материалов, формирование рационального кормового рациона в сельском хозяйстве, оптимальное распределение удобрений по зонам страны и т.д.).

Резервы повышения эффективности производственной инфраструктуры вовлекаются в народно-хозяйственный оборот при доведении последней до уровня нормального функционирования как за счет экстенсивных (дополнительных капиталовложений на развитие материально-технической базы, увеличение занятости и т.д.), так и интенсивных факторов (снижение плановых издержек товародвижения, внедрение технических достижений, улучшение качества управления, повышение квалификации, работоспособности и социальной активности работников сферы производственного обслуживания и т.д.).

Конечные результаты деятельности производственной инфраструктуры и эффективность ее функционирования зависят в основном от трех факторов: от внешних условий - климатических, географических и др.; от уровня развития производительных сил; от качества и эффективности управления производительными силами этой сферы деятельности.

Первые два фактора носят довольно постоянный характер и выступают в качестве исходных условий постановки задач управления производственной инфраструктурой. Вместе с тем, разграничение перечисленных факторов с целью определения их воздействия на конечные результаты и эффективность функционирования производственной инфраструктуры и ее отдельных отраслей носит условный характер и может быть

использовано лишь для оперативного и среднесрочного (годового и квартального) планирования.

Перспективное же планирование развития производственной инфраструктуры предусматривает определенную инвестиционную политику выбора различных вариантов капиталовложений для развития ее производительных сил. Комплексные проблемы управления производственной инфраструктурой можно разделить на две составляющие:

- перспективное управление, призванное обеспечить как внутреннюю (пропорциональное развитие ее отраслей и видов деятельности), так и внешнюю (пропорциональное с материально-вещественными отраслями развитие) сбалансированность;
- текущее управление, базирующееся на достигнутом сегодня уровне развития производительных сил и состоянии хозяйственного механизма.

В Российской Федерации перспективное управление осуществляют в основном высшие органы экономического блока. Поэтому целесообразно рассматривать только сущность текущего или оперативного управления, которое входит в компетенцию отраслей производственной инфраструктуры. Система управления этой сферой деятельности представляет собой сложное социальное и организационное образование, включающее в себя следующие составные элементы: объекты управления, управляющие системы, управляемые системы.

В общепринятом значении к объекту управления относится совокупность элементов или процессов, на которые оказывается прямое или опосредованное управляющее воздействие с целью изменения их состояния, поведения и характера взаимодействия (т.е. потребители услуг). В производственной инфраструктуре в качестве объектов управления выступают средства производства и предметы потребления, энергия и информация. Их пространственно-временное перемещение от производителей к потребителям с целью материального, энергетического и информационного обеспечения отраслей материально-вещественного производства самого инфраструктурного комплекса является основной целью и необходимой функцией всей производственной инфраструктуры.

Совершенно очевидно, что средства производства и предметы потребления, энергия и информация, выступающие в качестве объектов управления в производственной инфраструктуре и ее отраслях, не обладают специальным устройством или приемником для трансформации управляющих воздействий, команд, решений и сигналов в процессы, вызывающие изменение местоположения указанных объектов управления - данные воздействия вырабатываются управленческим персоналом субъектов инфраструктуры.

Другим составным элементом системы управления производственной инфраструктурой являются управляющие системы, т.е. продавцы услуг. К ним относятся соответствующие органы управления и сбыта, транспорта, связи, энергетики и т. д., которые разрабатывают в определенной пространственно-временной последовательности совокупность планово-экономических решений и управляющих воздействий по их реализации. Продавцы услуг представляют собой предприятия и фирмы аутсорсинга, так как субъекты производственно-коммерческой деятельности делегируют часть своих функций сторонним фирмам, которыми являются субъекты аутсорсинга.

3.7. Сущность и особенности аутсорсинга

Современные условия хозяйствования предъявляют все более возрастающие требования к компаниям. Современные организации должны оставаться стабильными, успешными и конкурентоспособными.

Одним из направлений оптимизации деятельности предприятий является аутсорсинг, обеспечивающий предприятию устойчивое конкурентное преимущество. Аутсорсинг как метод ведения бизнеса позволяет сократить размер организации до приемлемого, более управляемого уровня, уменьшить штаты сотрудников, избавиться от отягощающих структуру непрофильных функций, снизить затраты, увеличить доходность, сосредоточиться на приоритетных видах деятельности.

Аутсорсинг - это получение предприятием ресурсов (товаров, работ, услуг) со стороны, в отличие от производства этих ресурсов своими силами. Соотношение между объемами собственного производства ресурсов (работ, услуг) и объемами получаемых извне ресурсов является показателем уровня развития кооперационных связей данного предприятия, в связи с чем аутсорсинг связан с такими направлениями, как кооперация, специализация, разделение труда. Высочайший потенциал эффективности аутсорсинга вытекает из фундаментальной роли феномена "разделение труда".

Аутсорсинг является мероприятием по реструктуризации, которая заключается в выделении из организационной структуры материнского предприятия части его хозяйственной деятельности и передачи ее для выполнения независимому хозяйствующему субъекту на основе договоров.

Аутсорсинг делает возможным использование ресурсов заказчика услуг, поскольку нередко подразумевает перевод необходимой для успешного выполнения контракта части ресурсов заказчика в организацию-исполнитель. Оборудование, средства, механизмы и лицензии имеют

свою цену и могут быть переданы в аренду или проданы организации-аутсорсеру. Фонды продаются по балансовой стоимости, которая может быть выше рыночной. Разница предоставляется как кредит аутсорсера организации-заказчику и учитывается при оплате услуг, предоставляемых исполнителем.

Снижение издержек всегда является мощным инструментом повышения рентабельности, и аутсорсинг позволяет не только снижать издержки, но и использовать в бизнесе новейшие управленческие и информационные технологии, позволяя малому бизнесу решать более масштабные задачи и успешно развиваться.

Становится доступным применение новейших технологий. Организации-аутсорсеры постоянно инвестируют средства в технологии, методологию и персонал, приобретая при этом опыт в решении большого количества однотипных задач клиентов.

Аутсорсинг означает глобальное инвестирование в развитие основных фондов. Решение о том, куда инвестировать средства, - одно из важнейших в предпринимательской деятельности любой организации и принимается на высшем уровне управления.

Термин "аутсорсинг" (outsourcing) означает "на стороне", т.е. "за пределами". Самый простой перевод этого слова - "привлечение внешних ресурсов" вместо их производства своими силами. В англоязычной литературе собственное производство ресурсов иногда называют термином "инсорсинг" (insourcing).

В Российской банковской энциклопедии дано следующее определение: аутсорсинг - вид функциональных компьютерных услуг, предоставляемых специализированной фирмой своим клиентам (банкам, страховым компаниям, биржам и др.).

Иногда фирмы называются поставщиками аутсорсинга. Ими могут быть, например, для банков другие банки, клиринговые или расчетные палаты и т.п.

К классическим определениям относятся следующие:

- аутсорсинг - это стратегия управления компанией, направленная на передачу ведения функционально необходимых, но не основных направлений в деятельности организации компаниям, специализирующимся в этом конкретном роде деятельности;
- аутсорсинг - использование внешних ресурсов для выполнения деятельности, традиционно ведущейся силами собственного персонала и с использованием собственных ресурсов.

Специалисты по информационным технологиям понимают аутсорсинг как узко специализированную деятельность, а именно как предоставляемый одной компанией, являющейся системным интегратором,

комплекс услуг по автоматизации и информатизации деятельности, инженерному обеспечению другой компании, как перенос ИТ-компаниями части своих операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов.

Наиболее современное определение аутсорсинга отражает уровень развития и характеристики: аутсорсинг - перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию - поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.

Аутсорсингом называют передачу сторонней организации определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но тем не менее необходимых для полноценного функционирования бизнеса. Это могут быть функции разработки, производства, технической поддержки, обслуживания, администрирования, даже продаж высококвалифицированными специалистами сторонней фирмы.

Существуют другие определения, которые отражают отдельные стороны данного вида услуг или исторические особенности формирования рынка аутсорсинга.

1. Использование услуг сторонних компаний для выполнения своих задач.
2. Отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у других организаций.
3. Использование внешней организации для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций.
4. Привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем.
5. Перевод производства из региона с дорогой рабочей силой в регион с менее дорогими трудовыми ресурсами с целью снижения себестоимости продукции.
6. Извлечение данных из внешних источников.
7. Перенос компаниями части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов.
8. Применение метода сужения собственной производственной деятельности, когда организация перестает сама заниматься каким-либо направлением (видом) деятельности и передает его внешним исполнителям.
9. Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающую оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.

10. Передача на длительный срок управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут выполнять эти функции эффективнее.

Сфера применения аутсорсинга разнообразна: производство, сфера услуг, финансы, информационные технологии и системы, стратегии развития и трудовые ресурсы. Такие виды деятельности, как уборка, приготовление пищи, обеспечение безопасности, уже много лет являются предметом аутсорсинга и т.д. (рис. 3.25).



Рис. 3.25. Структура рынка аутсорсинговых услуг

Аутсорсинг - один из наиболее быстро развивающихся методов оптимизации ресурсов в различных сферах деятельности.

Аутсорсинг - оптимизация деятельности и сокращение издержек предприятия или организации на базе концентрации на основных сферах их деятельности и передачи вторичных или непрофильных функций сторонним исполнителям.

С позиции потребителя услуг, аутсорсинг - передача бизнес-процессов и бизнес-функций во внешнее управление с целью экономии издержек, повышения качества и других стратегических целей, позволяющих увеличить стоимость компании.

С позиции поставщика аутсорсинговых услуг, аутсорсинг - генерирование и аккумуляция прогрессивного опыта в отношении производства, выполнение определенных функций, операций и ресурсов для последующей их продажи.

Аутсорсинг - это такая бизнес-модель работы организации, при которой вспомогательные функции подразделений передаются профессиональным провайдерам, что позволяет сконцентрироваться на главных направлениях деятельности компании.

Аутсорсинг - оптимизационная модель управления предприятием в результате фокусирования ресурсов на основных видах деятельности и передачи второстепенных, но функционально необходимых бизнес-процессов и ответственности за их выполнение профессиональным сторонним исполнителям на долгосрочной основе с целью повышения качества, снижения затрат и времени этих процессов.

В качестве исходной точки теоретической части методология аутсорсинга не является чем-то существенно новым в экономической теории. Основой современной теории аутсорсинга служит общая теория разделения труда.

Аутсорсинг связан с такими понятиями, как "кооперация", "специализация", "разделение труда".

Любое общественное устройство предназначено для слияния воедино (для координации) разнообразных специализированных сфер и видов деятельности, образовавшихся в результате разделения труда.

Понятия "кооперация", "специализация", "аутсорсинг" восходят к фундаментальным основам организации общественного производства.

Разделение труда сопровождается ростом производительности, потому что каждый занимается своим делом. Суть специализации трудовой деятельности заключается в том, что каждое дело выполняет профессионал.

Кооперация - это отношения между различными организациями, базирующиеся на долговременной общности интересов, которые могут включать в себя предоставление лицензий, создание организаций или производственных линий, развитие новых видов технологий и предоставление информации, относящейся к этим видам технологий, производство, маркетинг, совместные проекты. Кооперация охватывает различные сферы хозяйственной деятельности организации: научные исследования, материально-техническое обеспечение, процесс производства, сбыт продукции, управление организацией и т.д.

Наиболее родственными аутсорсингу формами кооперации являются подряд или субподряд, но они, как правило, подразумевают подконтрольное заказчику выполнение подрядчиком какого-либо конкретного объема или вида работ, тогда как при аутсорсинге, в классическом его понимании, в ведение исполнителя передаются те или иные элементы "жизненного цикла" организации-заказчика.

Главной отличительной особенностью аутсорсинга является передача контракта на сторону (contracting out).

Субконтрактация является формой организации промышленного производства, рассчитанной на использование широкой сети поставщиков.

Классическое понимание процесса субконтрактации подразумевает наличие головного предприятия (контрактора) и множества малых и средних предприятий (субконтракторов). В результате проведенной реструктуризации предприятие-контрактор избавляется от всех нестратегических производств и заказывает необходимые комплектующие субконтрактором. Субконтракторы специализируются на выполнении ограниченного числа производственных процессов и стремятся соответствовать высоким требованиям, предъявляемым к качеству продукции, к соблюдению условий согласованного графика поставок. Обе стороны процесса заинтересованы друг в друге: контрактору нужны стабильные поставки, субконтракторам - долгосрочные заказы и постоянное сотрудничество. Опыт развитых стран показывает, что предприятие-контрактор часто за свой счет проводит на предприятиях-субконтракторах внедрение и сертификацию системы управления качеством, предоставляет помещения и оборудование.

Использование субконтрактных отношений и других возможностей для реализации стратегии развития предприятиями предполагает их организационное построение в виде организационных систем аутсорсингового типа интеграции.

При любой форме подрядных отношений заказчик формулирует свои требования к процессу и результатам оказания договорных услуг и подробнейшим образом регламентирует деятельность подрядчика в целях обеспечения надлежащего качества выполнения работ.

При аутсорсинге заказчик лишь ставит перед поставщиком услуг конечные цели и определяет круг задач, относящихся к его деятельности, а методы, средства и пути достижения этих целей полностью зависят от выбора исполнителя, на которого возлагается и вся ответственность за достижение требуемых результатов.

По договору аутсорсинга заказчик делегирует исполнителю право владения (контроля) одним или несколькими бизнес-процессами. Ключевым моментом этого определения является передача контроля. Именно это условие отличает аутсорсинг от других форм взаимодействия организаций.

В приведенной интерпретации аутсорсинговая интеграция полностью совпадает с понятием кооперации, но эти термины неэквивалентны. Понятие "аутсорсинг" шире, поскольку определяет способ встраивания промышленной организационной системы в систему более высокого порядка. "Кооперация", "субконтракция" - это термины, касающиеся типа партнерского взаимодействия, обусловленного, как правило, недостатком ресурсов. Основное отличие субконтрактации от аутсорсинга очень простое: субконтрактация является составной частью аутсорсинга и охватывает только производственную и научно-производственную сферы.

Аутсорсинг - это организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функций

бизнес-системы в соответствии с принципом "оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других". Аутсорсинг стал не просто одним из средств управления, он представляет собой элемент стратегии предприятия. Под аутсорсингом можно понимать вынесение любых вспомогательных или даже основных бизнес-процессов за организационные и физические границы компании.

Основными причинами передачи на сторону разнообразных услуг по обслуживанию производственного процесса являются:

- технологическая сложность процесса производства;
- высокая стоимость перестройки производственных линий;
- возрастающая конкуренция на рынке;
- процессы глобализации экономики;
- возрастание требований к качеству продукта.

Определенные виды деятельности можно полностью или частично выводить за пределы предприятия. Например, одни элементы могут быть стратегическими, другие - определяющими для фирмы, а некоторые дешевле передать третьей стороне. Выявление функции как потенциального объекта для аутсорсинга, а затем разложение этой функции на компоненты позволяют менеджерам, принимающим решения, определять, какие виды деятельности являются стратегическими, и их следует оставить внутри фирмы, а какие можно закупать извне подобно товарам широкого потребления.

Существует несколько основных факторов, исходя из которых может быть принято положительное решение по вопросу применения аутсорсинга:

- 1) желание сосредоточиться на основных видах деятельности;
- 2) необходимость повышения качества и надежности обслуживания;
- 3) острая потребность в снижении затрат;
- 4) использование чужого опыта;
- 5) внедрение передовых технологий;
- 6) достижение долгосрочного конкурентного преимущества.

Руководство любой компании должно проанализировать собственные причины для применения аутсорсинга. Для представителей компании-клиента крайне важно точно знать главные причины, по которым рассматривается возможность аутсорсинга. Решение руководства уделять основное внимание повышению качества обслуживания еще не означает, что нужно пренебрегать возможностью снижения затрат. Разумное соотношение этих параметров может быть достигнуто.

Взвешивая возможности использования ресурсов других организаций с возможностями развития собственного производства, руководство вплотную подходит к решению проблемы "производить или покупать?". На принятое решение влияют множество факторов (табл. 3.14).

Однако аутсорсинг, наряду с целым рядом преимуществ, таит в себе и определенные опасности. Принимая решение об использовании аутсорсинга, помимо оценки экономической эффективности, важно учитывать и риски.

Факторы, влияющие на принятие решений

№ п/п	Производить	Покупать
1	2	3
1	Слишком маленький объем продукции	Желание сосредоточиться на основных видах деятельности
2	Никто из поставщиков не заинтересован в продаже	Необходимость повышения качества обслуживания
3	Требования к качеству так точны или необычны, что необходимы особые методы обработки, которыми поставщики не располагают	Существует острая потребность в снижении затрат
4	Гарантированное снабжение или баланс снабжения и потребности	Компании не хватает административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг
5	Сохранение технологических секретов	Избыточное производство может заставить компанию выйти на рынок и даже конкурировать с ее бывшими поставщиками
6	Снижение расходов	Поставщики обладают отличной репутацией, побуждающей потребителя покупать их комплектующие. Как правило, такие комплектующие - это детали с торговой маркой, делающие конечный продукт более привлекательным для потребителя
7	Получение преимущества и/или отсутствие простоя оборудования и/или рабочих	Необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности основной деятельности
8	Обеспечение постоянного функционирования собственных производственных мощностей корпорации, в то время как поставщики испытывают неудобства из-за нестабильности спроса	Трудно определить истинные долгосрочные расходы, связанные с решением о производстве

1	2	3
9	Отсутствие зависимости от одного источника поставок	Существует большая гибкость в выборе возможных источников и изделий-заменителей
10	Существуют чисто эмоциональные причины. Руководство некоторых компаний гордится их масштабами	Компании должны определить, где их деятельность по созданию добавочной стоимости является частью основного бизнеса и где они желают отделить себя от других
11	Вопросы конкурентоспособности, политические, социальные вопросы или вопросы защиты окружающей среды могут вынудить	Наличие квалифицированных специалистов по снабжению
12	компанию производить изделия, даже если ей предпочтительнее их покупать	Процесс приобретения обычно требует меньше накладных расходов

При передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг. Снизить этот риск можно, заказав аутсорсинг различных аспектов бизнеса разным аутсорсерам, хотя это и увеличивает издержки. Кроме того, первостепенное значение имеют нахождение добросовестных партнеров, отлично зарекомендовавших себя на рынке услуг, и грамотное заключение с ними контрактов с фиксацией всех необходимых условий. Другая опасность - потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения. При работе с аутсорсерами может упасть производительность собственных сотрудников, так как они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части персонала сторонней компании и увольнениями, как измену. Компания в случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует, может столкнуться еще с одной неприятностью - с необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в отсутствие необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов вместо обучения своих. Помимо перечисленных недостатков, возможно и увеличение издержек при передаче второстепенных функций как расплата за стремление сосредоточиться на основной деятельности, и даже не исключается снижение качества работ при

недобросовестности аутсорсера. Эти проблемы особенно остро стоят на неразвитых рынках, в условиях недостаточно сильной конкуренции, когда аутсорсер, заключив контракт, будет "накручивать" цены и не очень тщательно следить за качеством выполнения работы, понимая, что клиент не сможет найти другого поставщика услуг, т.е. когда аутсорсер будет фактически монополистом на рынке.

Поэтому необходимо тщательно взвесить все "за" и "против", перед тем как перейти на полный или частичный аутсорсинг.

Существует разница в восприятии аутсорсинга и ожиданиях от него между российскими и западными компаниями, работающими на местном рынке (табл. 3.15).

Таблица 3.15

Ожидания сотрудников компаний от внедрения модели аутсорсинга в России

Компания	Кто принимает решение	Мотив	Ожидания	Уровень понимания стратегии аутсорсинга
Западная	Представители штаб-квартиры компании	Стандартизация функций по всему миру	Внедрение стандартной процедуры; гарантия качества продукции	Адекватный
Российская	Первые лица компаний	Использование зарекомендовавших себя современных бизнес-моделей для достижения высоких результатов	Снижение издержек; повышение качества; автоматизация процессов; стандартизация функций	Высокий среди менеджеров высшего звена; средний и низкий - среди остальных сотрудников

Предприятия ставят перед собой задачи автоматизировать и систематизировать выполнение функций, стандартизировать аналогичные процессы всех предприятий комплекса, ввести высокий стандарт качества, повысить уровень конфиденциальности, сократить прямые расходы и т.д.

Главной целью использования компаниями модели аутсорсинга является создание эффективной и экономичной системы деятельности предприятия, которая позволяет сосредоточить внимание и ресурсы на функциях и направлениях бизнеса, участвующих в создании конкурентных преимуществ на рынке.

Аутсорсинг является современной моделью предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Главный источник этих преимуществ - в использовании материальных и нематериальных резервов других компаний для достижения успеха на рынке.

Благодаря данной модели улучшаются качество и надежность выполнения переданных на аутсорсинг функций, так как компании-аутсорсеры имеют большой опыт решения сходных задач и у заказчика появляется возможность использования высококвалифицированного персонала. При аутсорсинговом характере взаимоотношений можно привлекать сотрудников заказчика, обслуживавших ранее выполнение делегированной аутсорсеру функции и хорошо знающих специфику своей компании. Специализированная компания раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработками. Используя аутсорсинг, компании получают передовые технологии, не тратя время и ресурсы на их разработку. Возможности вкладывать ресурсы в развитие основных средств (а также в сопутствующие им технологии и знания) для средних российских компаний чаще всего отсутствуют. Невозможно профессионально быть в курсе дела в постоянно меняющемся мире компонентов, технологий проектирования, применения материалов - лучше поручить эту работу специалистам.

Чрезвычайно важно усиление концентрации внутрикорпоративного внимания на основных целях компании путем делегирования второстепенных функций аутсорсерам, что дает самой компании возможность сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов и развитии технологий. Концентрация на основных функциях к тому же позволяет проводить оптимальный реинжиниринг, повышая эффективность работы компании постоянным улучшением таких показателей, как стоимость, качество, сервис и временные затраты.

Благодаря концентрации управления и финансов на приоритетных направлениях деятельности компании достигают повышения качества своей продукции. Это, в свою очередь, увеличивает дополнительные продажи и прибыли, которые в конечном итоге значительно превышают затраты на аутсорсинг, снижающий издержки обслуживания бизнес-процесса.

Проще использовать в "режиме квантования" существующие производственные линии контрактного производителя - он делит издержки пропорционально количеству разных заказчиков. В случае покупки своего производства приходится все издержки относить только на свое предприятие.

Несомненным плюсом аутсорсинга является снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Последний, как правило, осуществляет выполнение порученных ему функций дешевле вследствие специализации в узкой предметной области и благодаря эффекту масштаба, достигаемому при выполнении однотипных операций одновременно для множества клиентов.

Аутсорсинг позволяет компании пользоваться ресурсами, доступ к которым в противном случае был бы невозможен, например, при расширении географии деятельности фирмы или при создании новой компании. Аутсорсинг снижает риски благодаря тому, что аутсорсеры инвестируют средства одновременно в большое количество компаний-клиентов.

Компания-заказчик же на развитом рынке аутсорсинга имеет возможность выбрать именно тех аутсорсеров, которые обладают наибольшим опытом в данной области. И наконец, компания-заказчик может улучшить репутацию и увеличить стоимость бренда в результате более качественного обслуживания ее клиентов сторонней специализированной компанией.

Использование аутсорсинга помогает при изменении конъюнктуры на рынке конечного продукта быстро отреагировать на изменения потребностей клиента путем замены конкретного поставщика, производителя отдельных комплектующих. При использовании аутсорсинга выбор возможных поставщиков товаров (услуг) не ограничивается их географическим расположением.

Аутсорсинг снижает риски благодаря тому, что аутсорсеры инвестируют средства одновременно в большое количество организаций-заказчиков; последние же на развитом рынке аутсорсинга имеют возможность выбрать именно тех аутсорсеров, которые обладают наибольшим опытом в данной области.

Аутсорсинг позволяет быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, в том числе в отдельных случаях ресурсы партнеров.

Происходит усиление концентрации внутрикорпоративного внимания на основных целях компании путем делегирования второстепенных функций аутсорсерам, что дает самой компании возможность сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов и развитии технологий. Концентрация на основных функциях к тому же позволяет проводить оптимальный реинжиниринг, повышая эффективность работы компании постоянным улучшением таких показателей, как стоимость, качество, сервис и временные затраты.

Практическое применение аутсорсинга предполагает наличие компании, которая передает определенные бизнес-процессы в управление, и компании-партнера (аутсорсера), которая берет на себя функции по управлению этими процессами. Таким образом, аутсорсинговые отношения имеют двух агентов - заказчика и исполнителя. Принципиально важно, чтобы эти отношения были стратегическим выбором сторон, имели длительный период действия и, кроме того, предполагали очень высокий уровень взаимного доверия сторон. Ответственность за действия или бездействие со стороны аутсорсера значительно выше по сравнению с обычными контрактами купли-продажи.

Аутсорсинг предполагает передачу исполнителю не только полномочий, но и ответственности за производство определенных товаров и предоставление некоторых видов услуг компаниям - партнерам по бизнесу. Аутсорсер отвечает за контроль качества, сроки поставки товаров и предоставления услуг.

Предпосылкой для вступления в аутсорсинговые отношения должна быть взаимная выгода сторон. Заказчик должен получить значительный эффект как по прямым, так и по косвенным затратам. Исполнитель расширяет бизнес в сфере своих ключевых компетенций, а заказчик может концентрировать усилия на главных направлениях, приоритетных для своего бизнеса.

Аутсорсинг - это современная форма деловых отношений, связанная с развитием совместного предпринимательства, кооперации и базирующаяся на долгосрочных стратегических решениях.

На аутсорсинг передают не главные для компании функции, поэтому определение передаваемых видов деятельности относится к компетенции высшего руководства компании.

Классификация форм и видов аутсорсинга не является в настоящий момент устоявшейся и окончательной, так как партнерские отношения в рамках конкретных соглашений об аутсорсинге могут иметь значительные различия (рис. 3.26). Причинами этого являются быстрые темпы развития данного сектора бизнеса, возникновение новых форм взаимоотношений в условиях экономической глобализации, законодательные ограничения ряда стран и пр.

Форма партнерских взаимоотношений выбирается заказчиком и зависит, в первую очередь, от желания и возможности контролировать и координировать выполнение работы аутсорсером.

В зависимости от особенностей и организации аутсорсинговых взаимоотношений выделяют следующие формы аутсорсинга: частичный (выборочный), совместный, трансформационный, промежуточный, реструктуризационный, полный (максимальный), аутсорсинг совместных предприятий.

Частичный, или выборочный, аутсорсинг - передача аутсорсеру конкретных функций или частей бизнес-процессов компании. В то же время ряд взаимосвязанных функций выполняется компанией самостоятельно.

Целью частичного аутсорсинга является желание организации-клиента сохранить свое влияние на планирование, управление и контроль бизнес-процессов, сосредоточить в своих руках передовые технологии.

Частичный аутсорсинг дает возможность:

- небольшим организациям-аутсорсерам выходить на этот рынок со своими услугами, а потенциальным клиентам получить доступ к услугам аутсорсинга без радикальных изменений стратегии развития организации;

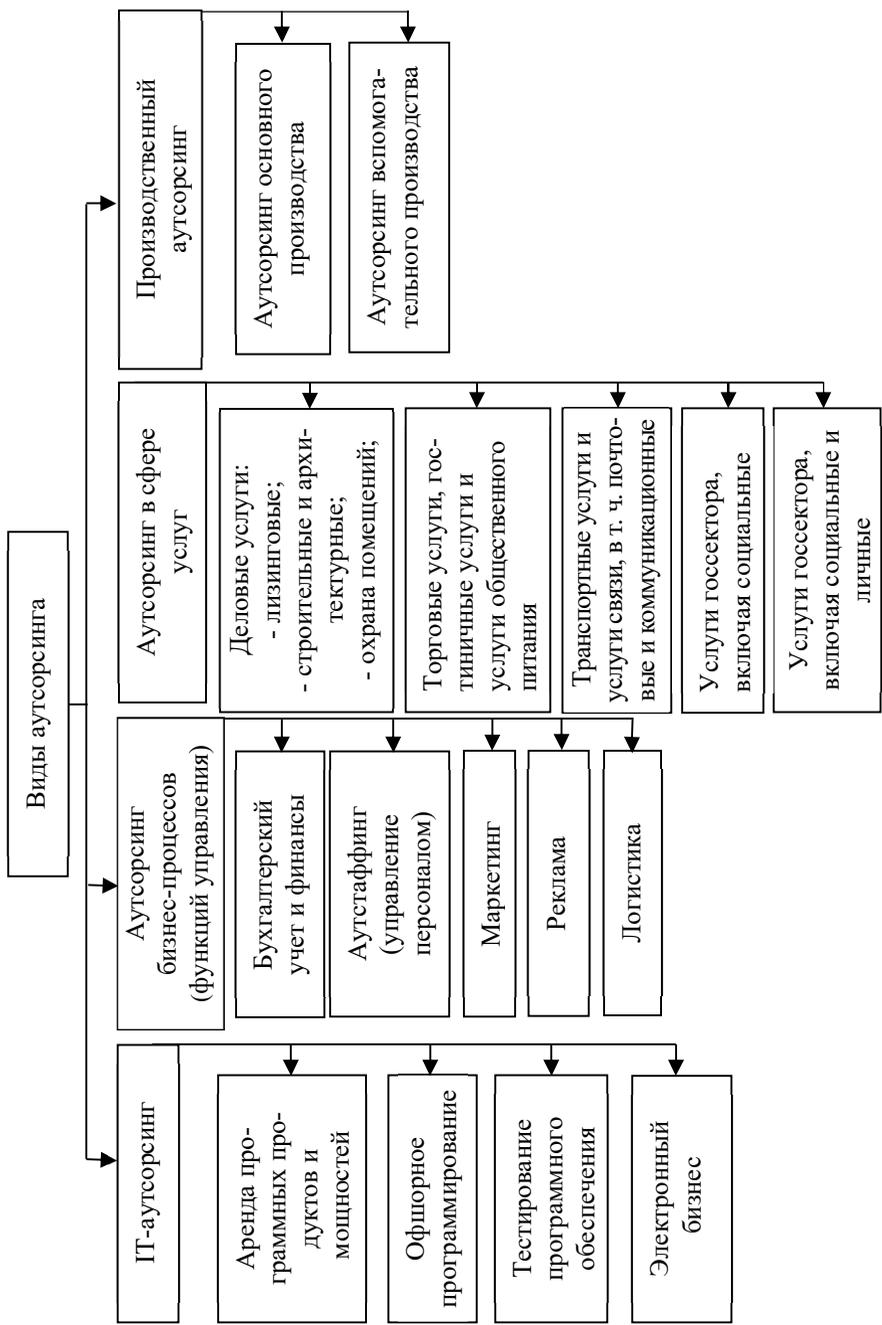


Рис. 3.26. Виды аутсорсинга

- организации-клиенту учиться у специализированной организации-аутсорсера и правильно оценивать свой потенциал в дальнейшем развитии конкретных функций и видов деятельности;
- создавать условия для разработки более масштабного аутсорсинг-проекта.

В связи с широким использованием услуг аутсорсинга для реализации лишь части отдельных производственных функций или конкретных задач внутри большого бизнес-процесса иногда используется термин "ауттаскинг" (от англ. outtasking). Ауттаскинг предполагает большой контроль над выполнением порученных внешней стороне конкретных задач. Часто на сторону отдаются те области, которые компании необходимо развивать, но она не имеет для этого собственного опыта. Путем отдачи на аутсорсинг таких задач компания приобретает и решение, и данный опыт.

Совместный аутсорсинг - вовлечение в решение проблемы, поставленной перед аутсорсером, ресурсов и способностей заказчика. Таким образом, стороны превращаются в полноценных партнеров. Это направление аутсорсинга введено в практику бизнеса компанией EDS и применяется в случаях, когда для реализации аутсорсинг-проекта требуется нахождение новых решений, например, создание новых программных продуктов. Однако в последнее время некоторые специалисты используют данный термин для описания субдоговоров, предполагающих наличие нескольких исполнителей - организаций-аутсорсеров, что позволяет использовать сильные стороны каждой из них и диверсифицировать риски в сложных проектах.

Трансформационный аутсорсинг - отказ организации от выполнения отдельных функций или бизнес-процессов и передача их "на сторону" с целью разработки новых систем и создания надежной базы знаний и навыков. Переход сотрудников и активов не окончателен: по завершении проекта клиент вновь обретает полный контроль над ними и вступает в свои обязанности. В то же время специалисты отмечают, что существует достаточно небольшое количество реальных примеров трансформационного аутсорсинга.

Промежуточный аутсорсинг имеет место, когда организация передает управление своими второстепенными функциями третьей стороне, полагая, что ее собственные специалисты способны разработать главные инновационные направления. Организация, планирующая осуществить промежуточный аутсорсинг, как правило, демонстрирует высокий уровень доверия к способностям своих специалистов.

Реструктуризационный аутсорсинг - отказ организации от самостоятельного выполнения отдельных функций или бизнес-процессов,

сопровожаемый ликвидацией соответствующего подразделения, реструктуризацией активов, высвобождением имущества и капитала (декапитализацией).

Полный, или максимальный, аутсорсинг характеризуется тем, что аутсорсеру целиком передается штат сотрудников и отдельные функции, относящиеся к основной деятельности предприятия (производственные, сервисные, информационные, финансовые, управленческие и пр.) с возложением на аутсорсера также полной ответственности за их выполнение.

В совокупности методов аутсорсинга условно выделяют три его вида: функциональный, операционный и ресурсный аутсорсинг¹. К функциональному аутсорсингу можно отнести передачу внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения бизнеса: бухгалтерский учет, финансово-хозяйственное планирование, маркетинг и сбыт, информационное обеспечение, организацию безопасности, совершенствование системы управления в целом. Данный вид аутсорсинга предусматривает выбор между созданием собственных подразделений и привлечением на договорной основе организаций или отдельных профессионалов, специализирующихся на выполнении соответствующей функции. В российской практике большинство этих методов применяется достаточно широко. Однако, в отличие от Запада, в России функциональный аутсорсинг применяют, как правило, малые и средние компании, тогда как за рубежом он используется и достаточно крупными компаниями (например, бухгалтерское обслуживание в специализированных компаниях с устоявшейся репутацией).

Операционный аутсорсинг предусматривает передачу отдельных операций, связанных с разработкой, производством, хранением, транспортировкой и реализацией товара. Так, например, компания может поручить разработку товара специализированному бюро, передать заказ на производство разработанного товара независимому (от нее) производителю, разместить готовую продукцию на складах фирмы, специализирующейся на логистике (перевезя его на транспорте этой же фирмы), и отдать товар на реализацию торговому агенту. Это пример максимального операционного аутсорсинга. Если же компания осуществляет собственное производство, то она, по меньшей мере, может поручить обслуживание и ремонтные работы внешним подрядчикам.

Данный вид аутсорсинга является наиболее стремительно развивающимся в настоящее время: например, многие западные производители одежды и обуви практически не имеют собственного производства. В одной из самых высокоинтегрированных отраслей - в нефтепереработке - ряд

¹ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Вильямс, 2001.

операций по обслуживанию производственного процесса тоже выполняется небольшими специализированными фирмами. Развивая собственное производство в России, западные производители товаров бытовой химии и продуктов питания принесли с собой, помимо производственных технологий, и практику аутсорсинга операций по логистике.

Ресурсный аутсорсинг является специфическим направлением, предусматривающим отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу их получения со стороны (например, аренда зданий и сооружений, производственных мощностей и целых производственных комплексов).

В зависимости от выгод, получаемых от разделения труда, можно выделить географический и специализированный аутсорсинг.

Под географическим, или офшорным, аутсорсингом понимается чаще всего перенос производства в наиболее выгодный для компании регион мира, аутсорсинг из одной страны в другую. Это связано с разными факторами производства, но чаще всего со стоимостью рабочей силы. Крупнейшие корпорации мира (Nike, Ikea и др.) переносят производства в регионы Юго-Восточной Азии с их дешевой рабочей силой и льготным налогообложением. Если перенос производства или другой функции связан с уникальной специализацией данной страны (региона), можно говорить о специализированном аутсорсинге.

Среди многообразия видов аутсорсинга можно выделить IT-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов (BPO - business process outsourcing), производственный аутсорсинг и аутсорсинг в сфере услуг.

Производственный аутсорсинг подразумевает, что компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям с дальнейшим взаимодействием с ними уже в рамках аутсорсинга.

Производственный аутсорсинг позволяет: во-первых, сосредоточиться на разработке новых для компании продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; во-вторых, увеличить гибкость производства, ведь на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию; в-третьих, вести бизнес на рынках с дешевой рабочей силой.

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) включает в себя передачу сторонней организации отдельных производственных процессов, которые не являются для компании основными, бизнесобразующими. Сейчас

аутсорсинг бизнес-процессов, несмотря на свое быстрое развитие, еще не очень распространен.

Одной из разновидностей АБП, или функционального аутсорсинга, является аутстаффинг (outstaffing, от staff - кадры, штат служащих) - аутсорсинг кадровых процессов. Необходимость в эффективном управлении человеческими ресурсами сформировала новые предложения на рынке аутсорсинга, например, привлечение персонала внешней организации. В связи со все большим усложнением кадровых бизнес-процессов сейчас оказались востребованными поставщики услуг, способные предложить полноценные эффективные и экономичные решения проблемы управления кадрами, основанные на самых современных технологиях, что дает возможность организациям сконцентрироваться на своей основной деятельности¹.

Аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг) - это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно: обслуживание сетевой инфраструктуры; проектирование и планирование автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением; системная интеграция; размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных web-серверов; управление информационными системами; приобретение в лизинг компьютерного оборудования, офшорное программирование².

Существуют следующие основные ресурсы IT-аутсорсинга:

- профессиональный (у аутсорсера есть специалисты, которые лучше, чем у компании-заказчика);
- производственно-технологический (аутсорсер располагает необходимыми мощностями);
- финансово-административный (аутсорсер может управлять некоторыми проектами и трансакциями так, чтобы ускорить их выполнение и снизить стоимость);
- географический (в некоторых регионах мира работа может стоить дешевле).

Аутсорсинг сферы услуг необходимо рассматривать в двух основных аспектах, различающихся направлением потока услуг:

¹ Сосунова Л.А. Логистика услуг в системе оптового товародвижения. Самара : Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2004.

² Аалдерс Р. IT-аутсорсинг : практ. руководство. Москва : Альпина Бизнес Бук, 2004. 300 с.

- передача стороннему исполнителю - аутсорсеру - тех функций обслуживания конечных потребителей, которые ранее выполнялись специальными службами, отделами, подразделениями организации-заказчика (удовлетворение потребностей рынка);

- приобретение услуг специализированных организаций-аутсорсеров для реализации функций, ранее выполнявшихся организацией-заказчиком самостоятельно (удовлетворение внутренних потребностей организации-заказчика).

Выделяются шесть основных вариантов перехода на аутсорсинг:

- 1) периодически выполняемые работы: ремонтные работы, техническое обслуживание зданий и оборудования. Возможность избавиться от чрезмерных накладных расходов является основным мотивом перехода на аутсорсинг периодически выполняемых работ;

- 2) изготовление простейших заготовок (литые заготовки, метизы, внутренние неосновные элементы изделий);

- 3) заготовки или операции, требующие специального оборудования;

- 4) предупреждение сильных колебаний спроса;

- 5) подстраховка на случай поломки оборудования. Некоторые компании используют аутсорсинг в небольших объемах, даже если имеются собственные производственные мощности, чтобы в случае поломки собственного оборудования можно было не останавливать отгрузки и не терять в выручке, а переключиться на стороннее производство. Аутсорсинг такого типа используется в случае, если собственное оборудование сильно изношено.

Каждый вид аутсорсинга может иметь любую форму организационных взаимоотношений.

Некоторые компании принципиально не используют аутсорсинг, как бизнес-модель, изначально определив, что производство будут осуществлять сторонние организации.

Основным критерием вывода или не вывода процессов на аутсорсинг является уровень издержек и качества предоставляемых услуг. Аутсорсинг эффективен в том случае, если можно передать функции по вспомогательным видам деятельности, заплатив за все не более фонда оплаты труда, который сегодня тратится на штатных работников. В данном случае эффект должен обеспечиваться за счет отсутствия затрат на социальную сферу, оборудование, мероприятия по охране труда и т.д. Все это уже переходит на ответственность аутсорсинговых компаний, способных ради получения прибыли внедрять лучшие формы организации труда.

К преимуществам, которые получает предприятие при передаче непрофильных функций сторонним организациям, следует отнести следующие.

Во-первых, фокусировка собственных ресурсов на основных видах деятельности. Функции, обеспечивающие бизнес, делегируются сторонним

компаниям, предоставляющим услуги аутсорсинга в конкретной области. Аналогично при использовании аутсорсинга может произойти перераспределение ресурсов, ранее задействованных на второстепенных направлениях.

Во-вторых, снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Это может происходить за счет узкой специализации фирмы-аутсорсера, которая, с одной стороны, снижает стоимость своей продукции за счет "оптовой" продажи знаний и умений, а с другой - обеспечивает высокое качество функций за ту же цену из-за конкуренции.

В-третьих, доступ к новейшим технологиям. Фирма-аутсорсер, благодаря эффекту "оптовых" продаж своих услуг, имеет больше стимулов и возможностей для приобретения и освоения новых технологий работы, что в рамках отдельного предприятия может быть нерентабельно.

В-четвертых, надежность. Аутсорсинг предполагает выполнение фирмой-аутсорсером многочисленных однотипных задач клиентов, что обеспечивает накопление практического опыта.

В-пятых, передача ответственности за выполнение конкретной функции. Это стратегия диверсификации риска между компанией и аутсорсером.

И наконец, в-шестых, большая свобода направления инвестиций в инфраструктуру предприятия, поскольку аутсорсинг снижает необходимость инвестирования в поддержку второстепенных функций и в развитие деятельности, не обеспечивающей основную долю прибыли компании.

Экономический эффект от применения аутсорсинга должен быть стабильно положительным (рис. 3.27).

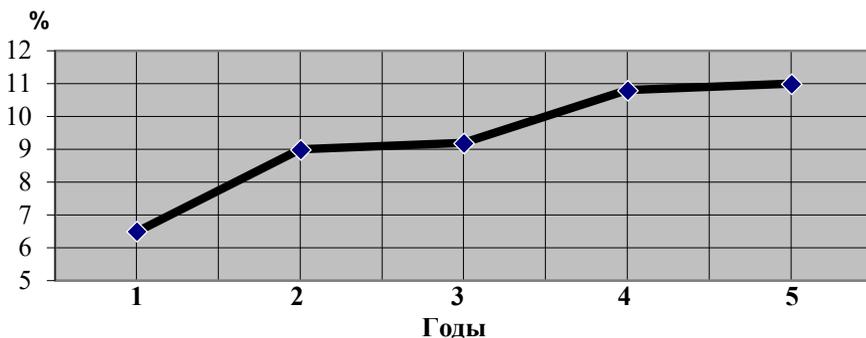


Рис. 3.27. Динамика экономического эффекта от применения аутсорсинга

Процесс принятия решения о передаче каких-либо функций на аутсорсинг обычно состоит из нескольких этапов. Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга включает в себя анализ собственных возможностей филиала, анализ возможностей потенциальных компаний-аутсорсеров, подготовку решения, анализ и оценку рисков, принятие решения об использовании аутсорсинга (рис. 3.28).

На первом этапе анализируется структура стоимости работ и услуг, которые предполагается передать на аутсорсинг, вырабатывается стратегия изменения производственного процесса. В случае, если на этом этапе удастся уменьшить издержки и обеспечить конкурентоспособную цену работ и услуг, то в их передаче на аутсорсинг нет необходимости, так как он связан с определенными видами рисков.

На следующем этапе анализируется ситуация на рынке, исследуются возможности компаний-аутсорсеров, динамика цен на работы и услуги, которые предполагается передать сторонним организациям.

Далее проводится сравнение внутренних возможностей и внешних условий, осуществляется построение финансовых моделей. На этом этапе заканчивается процесс накопления и обработки информации, необходимой для оценки эффективности аутсорсинга (в том числе и в денежном выражении) и для выбора компании-исполнителя.

Затем на основании специальной методики оценивается экономическая эффективность передачи выполнения определенных работ, услуг сторонним организациям с учетом всех видов рисков, которые возникают при использовании аутсорсинга.

На заключительном этапе руководство компании на основании выполненного расчета экономической эффективности использования аутсорсинга, сопоставления преимуществ и возможных рисков принимает решение о возможности передачи определенных функций на аутсорсинг.

Вместе с тем, несмотря на то что многие компании имеют положительный опыт применения аутсорсинга, не везде он является удачным. Некоторые компании неправильно понимают свои задачи, выводя на аутсорсинг те виды деятельности, выполнение которых в конечном итоге становится более дорогим. Это связано с тем, что на ранних этапах использования аутсорсинга не проводились экономические расчеты эффективности вывода тех или иных функций на внешнее использование.

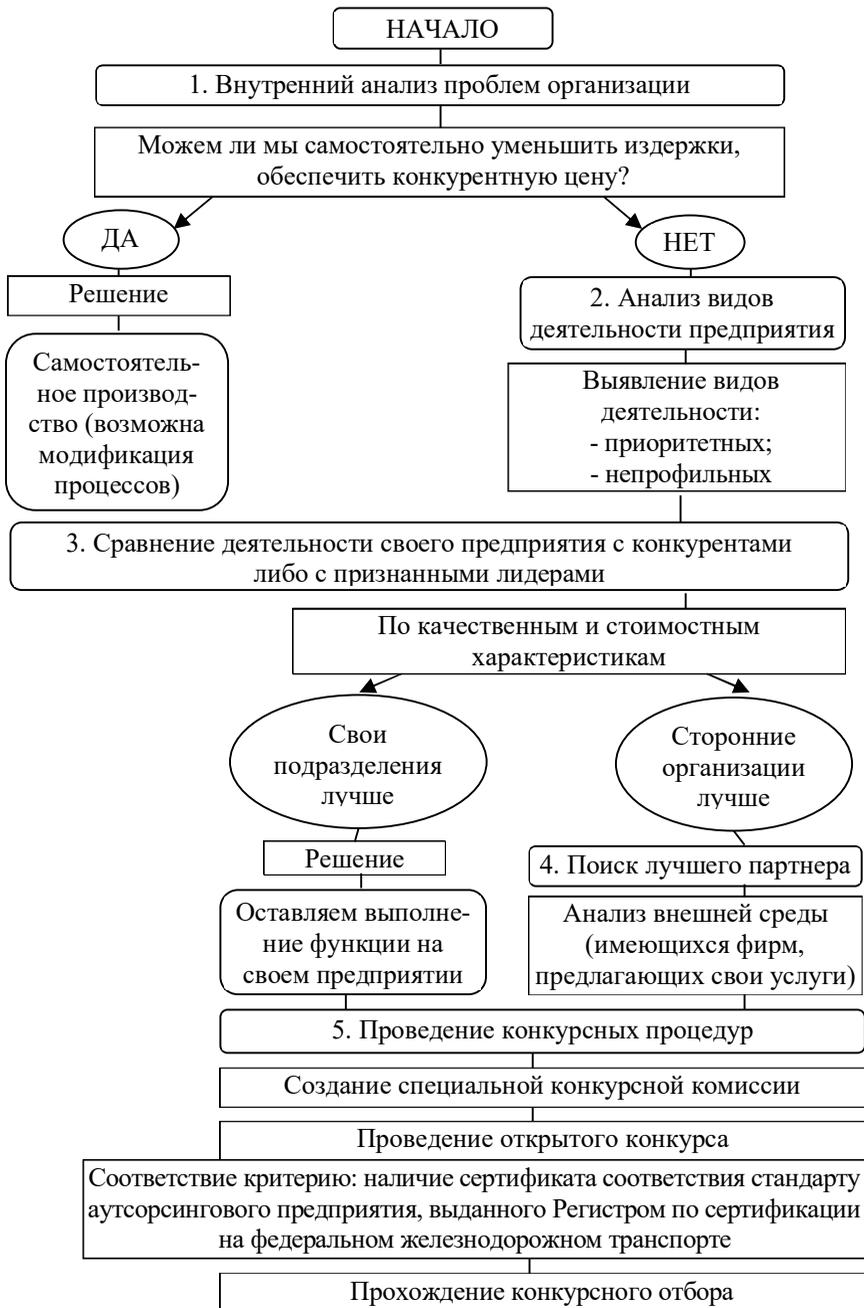


Рис. 3.28. Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга (начало)

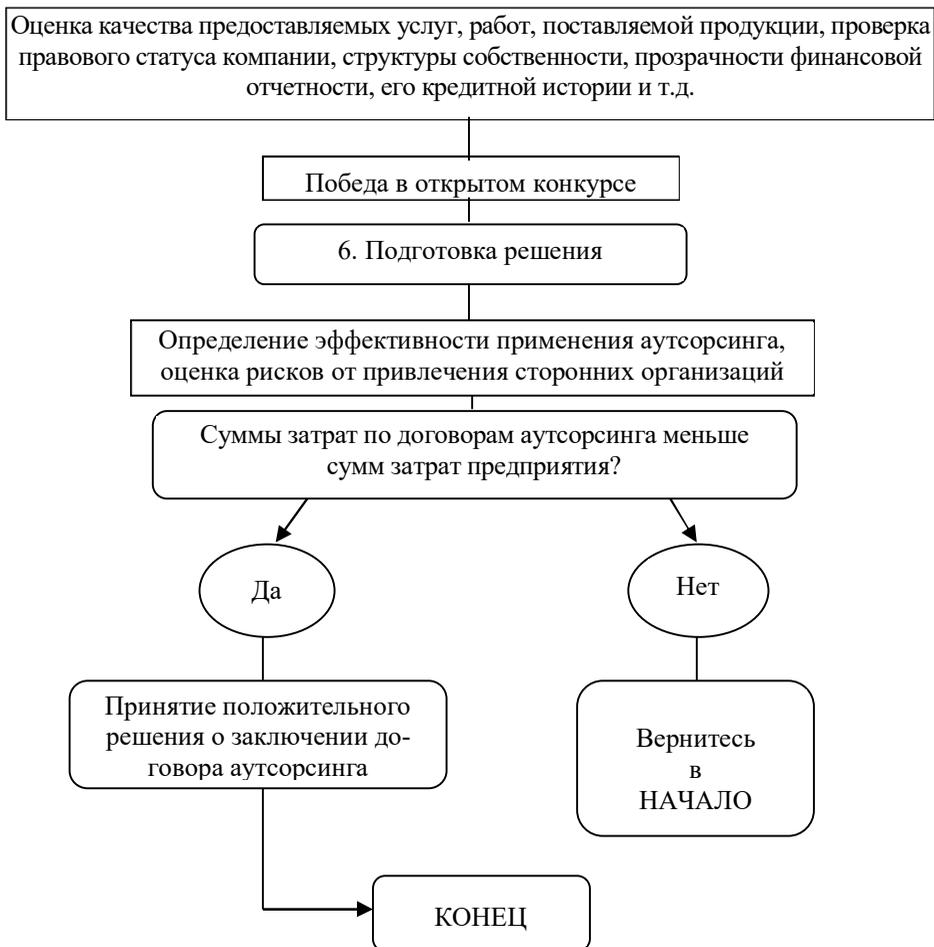


Рис. 3.28. Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга (окончание)

Перед передачей той или иной функции сторонней организации необходимо провести оценку экономической эффективности применения аутсорсинга. Такая оценка осуществляется с помощью Методики расчета экономической эффективности использования аутсорсинга путем сопоставления расходов на оплату услуг сторонней организации (аутсорсеру) и затрат на выполнение вспомогательной функции собственными силами.

$$\mathcal{E}_3 = \frac{3_{\text{сп}}}{3_{\text{со}}},$$

где \mathcal{E}_3 - экономический эффект от использования аутсорсинга;

$Z_{\text{сп}}$ - затраты на собственное производство или на самостоятельное выполнение работ и услуг;

$Z_{\text{со}}$ - затраты на оплату услуг сторонней организации, выполняющей переданные ей работы, услуги.

При этом учитываются затраты, связанные с увольнением и приемом сотрудников, выполняющих функции, выводимые на аутсорсинг, а также величина минимального эффекта от применения аутсорсинга.

$$\Theta_s = \frac{Z_{\text{сп}}}{Z_{\text{со}}} \geq 1,$$

где $Z_{\text{сп}}$ - затраты предприятия на собственное производство или на самостоятельное выполнение работ и услуг с учетом расходов на персонал; $Z_{\text{со}}$ - затраты на оплату услуг сторонней организации, выполняющей переданные ей работы, услуги.

Принимается, что минимальный экономический эффект от использования аутсорсинга составляет 5-10% затрат на выполнение работ собственными силами.

После заключения договоров должен осуществляться систематический контроль за соблюдением цен на предоставляемые услуги, выполняемые работы, функции или поставляемую продукцию, а также за установленные в соглашениях и договорах (контрактах) объемы, качество и сроки предоставления услуг, выполнения работ и функций, поставок продукции. Контроль будут исполнять соответствующий департамент и контрольный аппарат компании, поскольку это затрагивает финансовые взаимоотношения, которые должны быть понятными, прозрачными и эффективными для предприятия.

Процесс аутсорсинга как комплексное стратегическое решение, требующее тщательной подготовки и проработки, делится на несколько основных этапов: это подготовка и разработка аутсорсинг-проекта, заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге и выполнение контракта, т.е. конкретная деятельность партнеров по реализации аутсорсинг-проекта. Заключительным этапом процесса аутсорсинга является обязательный элемент современного менеджмента - оценка эффективности функционирования бизнес-системы и качества управления.

Аутсорсинг-проект - целенаправленное изменение конфигурации бизнес-системы на основе методологии аутсорсинга. Такой проект разрабатывается для конкретной организации с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности. На этапе разработки аутсорсинг-проекта должны быть выявлены все возможные плюсы и минусы использования аутсорсинга, оценены потенциальные результаты использования аутсорсинга для отдельных или взаимосвязанных функций (бизнес-процессов),

ранее выполнявшихся организацией самостоятельно, определены возможные формы и условия сотрудничества с партнерами-аутсорсерами, а также формы координации и контроля деятельности.

Стратегическое обоснование аутсорсинг-проекта является отправной точкой в принятии решения об аутсорсинге. Этот процесс состоит из нескольких шагов, составляющих следующий алгоритм:

- анализ целей;
- анализ конкуренции и стратегическое позиционирование организации;
- формирование стратегического видения будущего организации;
- принятие решений о возможности аутсорсинга для отдельных составляющих бизнеса.

При принятии решения о том, передавать ли бизнес-процесс на аутсорсинг или выполнять его собственными силами, компания должна не только оценивать экономию на издержках (операционных, временных и т.д.), но и исходить из значения этого бизнес-процесса в целом для стратегии развития компании. Таким образом, наряду со сравнительной оценкой необходимых затрат и сумм возможных доходов при использовании аутсорсинга, в ходе построения системы управления предприятием необходимо учитывать изменения оценочных показателей, характеризующих эффективность производственного процесса:

- гибкость в определении объемов продукции и сроков поставки и, как следствие, повышение возможности оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры;
- повышение качества составляющих компонентов конечного продукта, которые производятся внешними исполнителями (сторонними предприятиями);
- количество надежных поставщиков, возможность отказа подрядчика от участия в производстве, потенциальная монополия с их стороны;
- возможности быстрого поиска и замены поставщика комплектующих как альтернатива инвестированию в новые производственные мощности или в модернизацию имеющихся.

Для внедрения аутсорсинга в компании следует учесть несколько факторов, которые могут существенно повлиять на успех этого процесса. Среди таких факторов особенно важны степень технического развития предприятия, его организационная структура, а также готовность сотрудников - менеджеров среднего звена, исполнителей - принять новую бизнес-модель и способствовать переходу своей компании на аутсорсинг.

Важным критерием готовности перехода на аутсорсинг является такой уровень организационного развития предприятия, при котором имеются определенная оргструктура, поддающиеся описанию бизнес-процессы и взаимосвязи между отделами. Иными словами, аутсорсинг не

может эффективно работать в беспорядке. В противном случае он становится дорогостоящей и достаточно громоздкой моделью. О готовности предприятия может свидетельствовать его техническая база. Частым требованием компании-аутсорсера является наличие в организации достаточно мощных компьютеров, сервера определенного типа, иногда выделенного канала связи (если речь идет о передаче данных, касающихся тысяч сотрудников).

Желание менеджеров внедрить данную систему часто натывается на объективную неготовность к ней самого предприятия.

Одним из наиболее неприятных для компании "сюрпризов" при переходе на аутсорсинг становится необходимость формализации процессов и процедур. Функции, которые раньше на предприятии выполнялись в последнюю очередь, иногда с опозданием, при переходе на новую модель требуют регламентации и определенных стандартов действий.

Соглашаясь, что формализация необходима, многие заказчики тем не менее находят этап освоения новых правил болезненным.

Следует обратить особое внимание на разницу в отношении к проекту руководителей и менеджеров среднего звена, рядовых сотрудников. Озабоченность грядущими переменами выражают специалисты, непосредственно вовлеченные в бизнес-процесс, который подлежит передаче. Понятно, что данная категория сотрудников воспринимает это как явную угрозу своему положению. Конечно, руководство компании может воспользоваться ситуацией для того, чтобы избавиться от слабых работников. Особенно справедливо это в том случае, когда одной из причин перехода на аутсорсинг является недовольство качеством выполнения данной функции в компании. В иных случаях сотрудники, добросовестно осуществляющие свои обязанности, получают возможность перейти на другие позиции и полноценно использовать свой профессиональный потенциал.

Завышенные ожидания компании от внедряемой бизнес-модели также часто становятся причиной разногласий с провайдером. Распространена ошибочная точка зрения, что передача сторонней организации какой-либо функции позволяет забыть о ней. Действительно, руководству не надо заботиться о повышении качества выполнения специалистами операций, думать о том, справляются ли подчиненные с объемом работы, успевают ли подготовить необходимую отчетность и сдать ее в соответствующие организации, а также о том, кто будет отвечать в случае сбоя. Тем не менее управление бизнес-процессом и принятие ответственных решений в его рамках лежит на менеджерах компании. К примеру, только руководство может принять решение о том, сколько раз выплачивать заработную плату, считать ли первую выплату авансом или полноценной зарплатой с соответствующими налогами и отчислениями и т.п. Таким

образом, при формировании ожиданий важно разделять стратегический и операционный уровни.

Решив передать часть вспомогательных функций внешнему провайдеру, организации следует тщательно подойти к выбору партнера. В наши дни можно найти подходящих партнеров для аутсорсинга через Internet. Несколько минут поиска дадут информацию о поставщиках. Прежде чем связаться с компанией - поставщиком услуг, желательно получить о ней как можно больше информации, чтобы сравнить эту компанию с эталонной, с идеальным образом аутсорсера. При выборе партнера необходимо установить, какие из поставщиков услуг аутсорсинга окажутся самыми подходящими. Основными параметрами для отбора поставщика услуг могут стать их цена, гарантии, возможный объем, финансовая стабильность организации, наличие у нее технических средств и технологических возможностей для проведения требуемых изменений, а также квалифицированного персонала; дополнительные индикаторы - количество лет на рынке, опыт работы с компаниями конкретного профиля, рекомендации партнеров, соответствие корпоративной культуре клиента и т.д.

Ключевой критерий выбора партнера - его способность продемонстрировать возможности качественной реализации поставленной задачи, располагая аналогичным проектным опытом и сертифицированной системой поддержки разработки. Интересно, что размер и известность поставщика услуг, а также существующие связи с ним являются второстепенными факторами при выборе партнера (рис. 3.29). В то же время успешный опыт реализации проектов и рекомендации коллег являются определяющими для 43% компаний при выборе исполнителя (рис. 3.30).

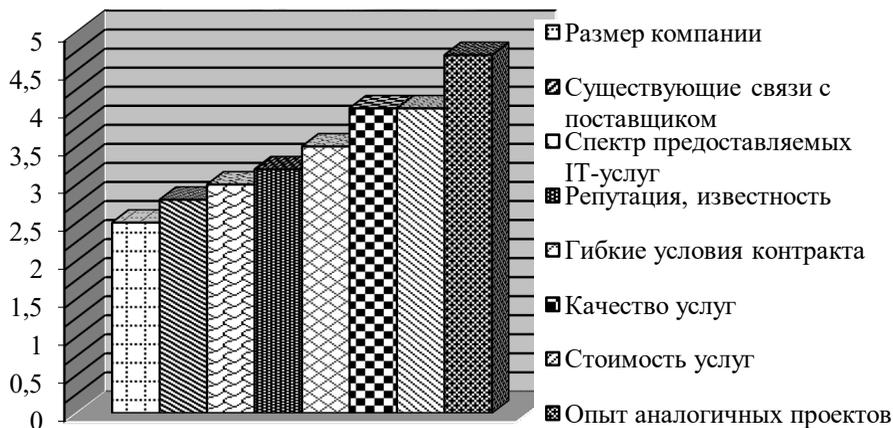


Рис. 3.29. Критерии выбора поставщика аутсорсинговых услуг

Существует три основные схемы взаимодействия с внешними поставщиками услуг, которые определяются целями и приоритетами компании-заказчика:

- полезность (utility) - приоритетными при выборе поставщика являются фактор цены и уровень сервиса;
- улучшение (enhancement) - наряду с факторами полезности во главу угла ставятся интересы внутренних и внешних потребителей, возможности улучшения их обслуживания;
- передний край (frontier) - взаимодействие с поставщиком услуг является важной составляющей стратегии компании и позволяет приобрести конкурентные преимущества; в этой схеме критерии стоимости и сервиса отходят на второй план.

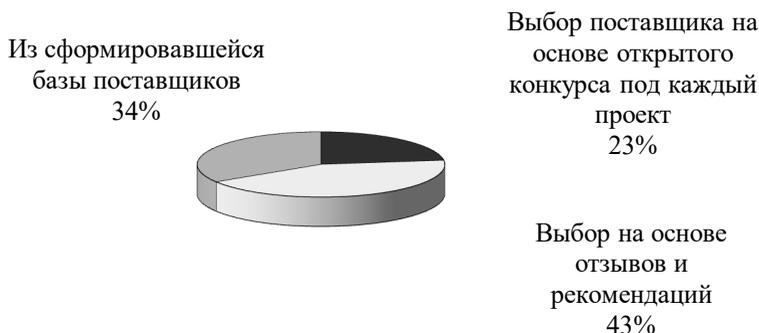


Рис. 3.30. Критерии выбора поставщика аутсорсинговых услуг

Прежде чем приступить к внедрению бизнес-модели, необходимо провести детальный сравнительный анализ текущих затрат и стоимости услуги, оценить преимущества, которые компания получит в результате применения аутсорсинга по сравнению с той системой, которая действует на предприятии.

Если расчеты покажут, что в той ситуации, в которой находится компания, аутсорсинговая модель предпочтительна, необходимо приступить к ее внедрению.

Главное препятствие на пути аутсорсинга - отсутствие финансовых моделей расчета эффективности такого шага. Нередко решения по выделению активов из состава компании руководители принимают без необходимого обоснования. Более того, управленцы не оценивают эффективность подобных преобразований.

Разработка концепции реформирования компании на основе аутсорсинга включает в себя пять шагов (рис. 3.31). Руководитель компании должен знать, какая деятельность является "кандидатом" на аутсорсинг.

На первом этапе необходимо очертить границы выделяемой деятельности, т.е. понять, что именно может быть передано на аутсорсинг. Затем нужно разработать возможные сценарии реформирования деятельности, а также определить критерии, по которым будет проходить оценка этих сценариев.

Далее происходит сбор информации как внутри компании, так и на внешнем рынке аутсорсинга. На основе оценки собранных сведений руководство выбирает наилучший сценарий и разрабатывает бизнес-план перехода к нему.

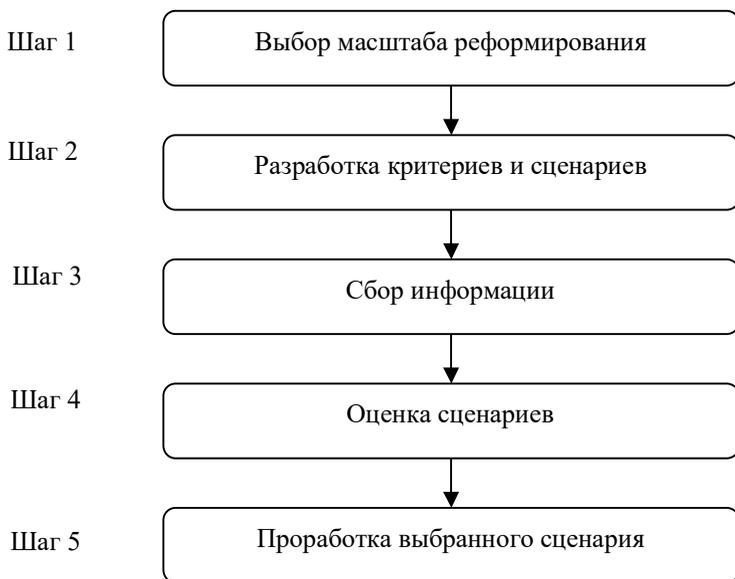


Рис. 3.31. Реформирование компании на основе аутсорсинга

Определить границы реформируемой деятельности достаточно сложно. В первую очередь, следует выяснить, какие работы относятся к реформируемой деятельности и какие требуются для этого людские и материальные ресурсы. Чтобы определить объект передачи на аутсорсинг, необходимо детально представить все работы. В дальнейшем это позволит выявить критерии оценки сценариев.

Определение ресурсов потребуется при оценке стоимости исполнения отдельных функций. Например, зная стоимость труда мастера по разборке неисправного принтера и цену расходных материалов, можно определить стоимость такой разборки.

На втором этапе нужно определить критерии, по которым впоследствии можно будет оценить тот или иной сценарий реформирования. Выделяются три основные группы критериев:

- критерии качества исполнения. Показывают, насколько качественно исполнитель делает свою работу. Пример: время прибытия специалистов к заказчику, общее время ремонта одного компьютера;
- критерии стоимостного характера. Отражают денежные затраты на осуществление деятельности или на реформирование. Пример: совокупная стоимость владения бизнесом, стоимость ремонта одной единицы оборудования;
- критерии права исполнения (критерии социального и лицензионного характера). В совокупности отражают возможность исполнения деятельности внешней организацией. Пример: наличие лицензии на осуществление деятельности.

На следующем этапе происходит сбор информации, которая затем позволит сравнить разработанные сценарии и выбрать наилучший из них.

Так, для сбора информации по значениям критериев, входящих в группу качества исполнения, преимущественно используют анкеты. В них заносят сведения из регламентных документов, экспертных заключений пользователей, а также оценки исполнителей деятельности. Например, в качестве регламентных документов могут выступать нормы времени на ремонт оборудования.

Значения по критериям права исполнения собирают как у исполнителей деятельности, так и у руководителей предприятия. Иногда очень важна информация, относящаяся к блоку социальных критериев. Например, компания, в которой есть ремонтное подразделение, может быть градообразующей, поэтому потеря рабочих мест вызовет социальную напряженность.

При сборе значений по критериям качества и права исполнения обычно особых трудностей не возникает. Однако на сборе информации для группы критериев стоимости остановимся подробнее. Основные трудности здесь связаны с неадекватным учетом затрат по реформируемой деятельности или с полным отсутствием такого учета. Бывают ситуации, когда учет ведется по подразделению в целом, а нужно определить

затраты на выполнение услуги, оказываемой подразделением. Тогда приходится собирать первичные данные, воспользовавшись следующим алгоритмом.

Во-первых, за период определяются суммарные трудозатраты подразделения, чей персонал участвует в оказании услуги. Если в этой деятельности задействованы сотрудники разных подразделений, то определяются общие трудозатраты.

Во-вторых, устанавливается периодичность выполнения деятельности. Если услуги оказываются очень часто, то можно считать деятельность непрерывной и брать затраты труда за период. Например, в отношении услуг круглосуточной охраны предприятия берутся трудозатраты за месяц. Если удастся подсчитать количество реализаций за период (например, за квартал было отремонтировано 110 компьютеров), то берутся трудозатраты при разовом оказании услуги и указывается ее периодичность.

В-третьих, затраты на подразделение приводятся в соответствие с выбранным периодом. Например, изначально есть данные по трудозатратам производственных рабочих за месяц, а количество реализаций услуги - за квартал. В этом случае трудозатраты за месяц усредняются по имеющимся данным и приводятся к квартальным, т.е. умножаются на три.

В-четвертых, подсчитывается доля трудозатрат на оказание услуги в общих трудозатратах подразделения за период. Допустим, ремонтное подразделение выполняет другие виды работ (например, сервисное обслуживание токарных станков). Тогда трудозатраты по ремонту надо разделить на общие трудозатраты, подсчитанные на первом шаге.

Наконец, в-пятых, полученный коэффициент умножается на затраты подразделения за период в денежном выражении. Это даст оценку стоимости непрерывной услуги за период. Если можно определить данные о количестве реализаций за период, то результат делится на периодичность оказания услуги. Таким образом, мы получим стоимость разового оказания услуги.

На этапе сбора данных нужно параллельно делать расчет и для ситуации, когда услугу оказывает сторонняя организация. Как правило, эта информация собирается в ходе тендера на осуществление реформируемой деятельности или посредством маркетинговых исследований.

Далее нужно сравнить сценарии по значениям критериев, рассчитанных на предыдущем шаге. Оценка сценариев происходит по определенному алгоритму. В качестве инструмента принятия решения используются экспертные оценки. Для этого по каждому виду деятельности создается

экспертная комиссия. В ее состав, к примеру, могут войти: пользователи техники, работники подразделения, занимающегося капремонтом оборудования, сотрудники служб текущего и планового ремонта.

Экспертная группа должна вынести решение о том, насколько значим каждый критерий для оценки сценариев. Значимость критерия указывается в баллах, например от 0 (критерий не стоит принимать во внимание при оценке сценария) до 5 (критерий очень важно принять во внимание).

Также нужно провести локальную оценку сценариев, т.е. оценку по значению одного критерия. Она дается в баллах от 1 (минимальное соответствие критерию) до 5 (максимальное соответствие).

Интегральная оценка сценария определяется по формуле

$$C_j = [\sum](k_i \cdot c_{ij}),$$

где c_{ij} - локальная оценка j -го сценария по i -му критерию;

k_i - значимость i -го критерия для оценки сценариев развития рассматриваемой деятельности.

Несмотря на то, что рациональный сценарий имеет лучшую оценку, полезно провести анализ полученных интегральных оценок развития деятельности по всем сценариям. Это делается для того, чтобы окончательно удостовериться в правильности выбора или ликвидировать недоразумения, которые могли возникнуть в результате "математического" подхода к принятию решения. По результатам анализа принимается окончательное решение по сценарию реформирования деятельности.

На заключительном этапе нужно подготовить бизнес-план перехода к выбранному сценарию. Сценарий конкретизируется. Например, если выбран сценарий "аутсорсинг", то готовится документ "Соглашение об уровне обслуживания", основанный на значениях критериев, собранных на третьем шаге. Также определяются организационная структура и численность сотрудников службы заказчика в компании - потребителе услуг.

Если выбран первый сценарий (свой исполнитель, свои активы, свои сотрудники), необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- Выводится ли исполнение услуги в стопроцентно зависимую организацию, или же оно централизуется на базе одного из подразделений компании?
- Какими будут новые обязанности и полномочия сотрудников?
- Какие изменения необходимо осуществить в регламентах выполнения услуги?
- И т.д.

Проработка сценария не должна привести к ухудшению заявленных значений критериев, по которым был выбран сценарий. Перечень всех мероприятий, сроки выполнения, ответственные лица отражаются в бизнес-плане перехода к выбранному сценарию.

Представленный подход позволяет подробно проработать проблему выделения непрофильной деятельности из функций компании. Это достигается за счет применения сразу нескольких критериев оценки сценариев.

Кроме того, данная концепция обеспечивает сбалансированность методов принятия решения: наряду с "жестким" математическим алгоритмом применяются "мягкие" экспертные методы оценки.

Рассмотренный подход, не привязанный к какому-то определенному типу деятельности, к услуге или бизнес-процессу, вполне универсален, поэтому его можно использовать в любой отрасли. Следует отметить и то, что данный метод можно применять как для передачи на аутсорсинг одной услуги, так и для реформирования целого направления деятельности компании.

Чтобы выжить в условиях современной конкуренции, организация должна постоянно приспосабливаться к окружению, отслеживать трансформации внешней среды и изменяться, прежде всего, в тех направлениях, в которых компания наилучшим образом может реализовать свои возможности, а также фокусировать внимание на тех бизнес-процессах, которые она выполняет квалифицированно.

Организации, работающие без должной адаптации своей системы управления к требованиям рынка, не выдерживают условий конкуренции и прекращают деятельность. Поэтому изменение управления и применение новых методов и средств менеджмента, направленных на усиление конкурентоспособности, становятся ключевыми инструментами стратегии устойчивого развития бизнеса в условиях рыночных отношений и ожесточенной конкурентной борьбы.

В современных условиях удержать позиции на рынке компания может только путем обучения персонала, освоения новых бизнес-технологий. Если подходить к вопросу о развитии аутсорсинга с этой точки зрения, то поставщики комплектующих и материалов могут играть ключевую роль в развитии конкурентных преимуществ заказчика.

Сегодня рыночные условия требуют создания новых организационных форм, которые с помощью новых методов, механизмов и инструментов должны сильнее, чем прежде, ориентироваться на процесс удовлетворения индивидуальных запросов, постоянно изменяющихся по цене и качеству. С этой целью система управления предприятием должна

позволять более эффективно планировать и использовать производственные, трудовые, финансовые ресурсы. При этом предприятия должны использовать не только свои ресурсы, но и конкурентные возможности внешних исполнителей, привлечение которых позволяет в кратчайшие сроки и с минимальными затратами производить требуемую по качеству и цене продукцию.

Использование аутсорсинга дает возможность концентрировать внутрикорпоративное внимание на основных целях и задачах организации. Второстепенные функции делегируются сторонним организациям, специализирующимся на их выполнении. В этом случае организация - заказчик аутсорсинговых услуг может сфокусировать собственные ресурсы на решении стратегических задач и на достижении конкурентных преимуществ.

Имеет место повышение эффективности использования ресурсов, доступ к которым затруднен; например, сервисное обслуживание техники, охрана территории и др. В привлечении организации-аутсорсера, предоставляющей разного рода услуги, могут быть заинтересованы заказчики в случае, если у них имеется дефицит ресурсов, при расширении географии бизнеса, его диверсификации или создании новой дочерней организации.

3.8. Понятие краудсорсинга и классификация его видов в современной экономике

Чтобы успешно конкурировать на рынке в современных условиях, компании вынуждены соответствовать меняющимся потребностям клиентов, изменять свой имидж, выпускать все более усовершенствованный продукт. В поисках нестандартных, творческих решений руководители компаний все чаще прибегают к краудсорсингу. В современном мире краудсорсинг находится на пути становления и активного развития своего содержания. Преимущества использования нового способа ведения бизнеса дают толчок развитию не только конкретным предприятиям, но и регионам, и государству в целом.

Краудсорсинг проникает во все сферы жизнедеятельности человека: в образование, науку, производство, в области высоких технологий, кино и многие другие.

Краудсорсинг - передача некоторых производственных функций неопределенному кругу лиц, решение общественно значимых задач силами

добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий.

Краудсорсинг можно рассматривать и как средство повышения эффективности деятельности предприятий при помощи внедрения идей сторонних участников на добровольной основе для решения актуальных вопросов развития организации или направления ведения бизнеса, и как средство роста эффективности функционирования системы в целом.

Суть краудсорсинга заключается в том, что задача предлагается неограниченному кругу людей вне зависимости от их профессиональной, возрастной и статусной принадлежности. Участники краудсорсинг-программы образуют сообщество, которое путем обсуждения отбирает наиболее удачное решение.

Краудсорсинг - это логичное продолжение движения менеджмента от инсорсинга через аутсорсинг к новому, более современному и более уважительному к потребителю этапу развития систем управления поведением фирм на рынке.

Краудсорсинг - оптимизация деятельности и сокращение издержек предприятия или организации на базе концентрации на основных сферах деятельности и передачи вторичных или непрофильных операций исполнителям других организаций.

Краудсорсинг впервые определялся как способ применения труда людей, которые готовы к работе, теми компаниями, работающими в различных сферах профессиональной деятельности с целью использования интеллекта и творческого потенциала людей.

Термин "краудсорсинг" составлен из двух английских слов: crowd, что означает "толпа", и sourcing - "использование ресурсов". Под словом "толпа" может пониматься любое количество участников, незнакомых друг другу или анонимных, используемых в данных работах.

Краудсорсинг как одно из направлений развития аутсорсинга имеет схожие характеристики.

Несмотря на схожесть двух определений в основном содержании о передаче второстепенных функций за пределы компании, эти два направления имеют существенные отличия друг от друга (табл. 3.16).

Краудсорсинг является способом оптимизации функционирования предприятий при помощи использования и внедрения идей сторонних участников на добровольной основе для решения актуальных вопросов развития организации или направления ведения бизнеса, а также повышения эффективности логистической системы в целом.

Отличия аут- и краудсорсинга

Признак	Аутсорсинг	Краудсорсинг
Юридическое сопровождение	Закключается договор об оказании аутсорсинговых услуг	Без оформления трудовых и иных договоров
Лица, выполняющие переданные функции	Определенный круг лиц	Неопределенный круг лиц
Специализация компаний или лиц, выполняющих работы	Специализированная организация, которая выполняет конкретную работу	Могут участвовать люди, не имеющие отношения к данному виду деятельности
Оплата выполненных работ, услуг	Фиксированная оплата услуг	Чаще всего не оплачивается
Решение спорных вопросов	Возможно совместное принятие решений	Принятие решений лежит на компании-организаторе
Ответственность за результаты работ	Полностью несет организация-аутсорсер	Несет организация, передающая функции на краудсорсинг
Результаты проведенных работ	Известны примерные варианты результатов	Неизвестны результаты (результаты могут быть какими угодно)

В современных условиях сформировано несколько определений понятия краудсорсинга:

- это вовлечение множества людей в совместную деятельность, передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключение трудового договора;
- направление, создаваемое в расчете на предполагаемое желание потребителей бесплатно или за небольшую цену поделиться своими идеями с компанией исключительно из интереса увидеть эти идеи воплощенными в производстве;
- способ получения новых интересных идей, решений поставленных задач при помощи привлечения не профессиональных сотрудников компании, а сторонних людей, чаще всего онлайн-сообществ с целью содействия в работе компании над каким-либо вопросом, проектом;
- модель поиска решения актуальных проблем с помощью неопределенного круга лиц.

Участниками краудсорсингового проекта образуется сообщество, состоящее из неограниченного круга лиц, которые независимо от возраста, статуса или профессиональной деятельности предлагают варианты решений поставленной проблемы. Затем определенная группа ответственных лиц выбирает самое ценное предложение.

Краудсорсинг относительно новый, особенно для российского рынка, инструмент развития предприятий, но уже успевший зарекомендовать себя как эффективное средство достижения целей. Использовать этот новый инструмент стало возможным благодаря появлению краудсорсинговых ресурсов - интернет-площадок, формируемых для сбора и анализа большого количества идей и предложений.

Сбербанк входит в число первых компаний в России, внедривших краудсорсинговые принципы в бизнес-процессы. В настоящее время запущена краудсорсинговая площадка, которая работает постоянно и предлагает всем желающим сотрудникам банка, а также клиентам участие в крауд-проектах с целью использования в дальнейшем творческого потенциала знаний большой аудитории. Сотрудники отслеживают входящие потоки информации и генерируют полезные идеи, затем самые интересные из них развивают, дорабатывают и реализуют.

В государственном управлении также повсеместно начинается использование краудсорсингового механизма.

Для творческого человека, способного креативно мыслить и выдавать нестандартные решения, краудсорсинговая площадка представляет собой идеальное место для обсуждения идей и сотрудничества с заинтересованными людьми. Сами клиенты, участвуя в краудсорсинговых проектах, разрабатывают или модифицируют продукт "под себя", в результате чего он становится более ориентированным на конечных потребителей. Краудсорсинг позволяет максимально корректировать развитие бизнеса, привлекая для этого минимальные финансовые вложения.

Идея краудсорсинга заключается в использовании коллективного разума, ведь совместная работа большого количества людей, объединенных одной общей идеей, намного продуктивнее, чем работа одного, даже гениального, человека. Краудсорсинг дает возможность компаниям использовать знания и навыки людей, желающих участвовать в проекте, независимо от их места нахождения и при этом сэкономить. Заказ тех же решений у профессионалов может стоить на порядок больше, а результат может быть хуже, чем при подобном мозговом штурме.

Краудсорсинг как способ оптимизации функционирования компаний принесит неоспоримые преимущества, а именно:

- 1) недорогой инструмент развития или оптимизации функционирования;
- 2) простота внедрения (с помощью сайта или социальных сетей);
- 3) возможность создания глобального продукта;

- 4) доступ к результатам труда неограниченной аудитории;
- 5) узнаваемость компании, торговой марки, продукта;
- 6) использование талантливых кадров;
- 7) применение нестандартных источников инновационных идей;
- 8) привлечение авторитетных экспертов;
- 9) передача задания сотрудникам большому числу лиц;
- 10) реализация идей и информации неограниченного круга лиц.

От использования компании краудсорсинга могут получить финансовые и прочие выгоды (рис. 3.32).

Современные технологии связи, Интернет, социальные сети позволяют внедрять принципы краудсорсинга и для предприятий малого бизнеса. Необходимую информацию стало возможным собирать, используя систему обратной связи с клиентами компаний, отношения с которыми уже налажены. Проводятся разнообразные акции, которые помогают относительно быстро и недорого получить важные сведения.



Рис. 3.32. Финансовые и прочие выгоды краудсорсинга

Одновременно собственник малого бизнеса сможет решать несколько поставленных задач:

1) снижать затраты, связанные с поиском решения тех или иных задач организации;

2) значительно расширять список вариантов, возможных к использованию для решения поставленной задачи;

3) обеспечивать со стороны клиентов наибольший интерес к компании, ее продукции и услугам.

Акции, связанные с использованием краудсорсинга, можно проводить совместно с рекламными кампаниями, что приведет к увеличению интереса потенциальных и существующих клиентов. Кроме того, проведение запланированных рекламных акций с включением в них краудсорсинговых направлений повысит эффект и от рекламной кампании.

Участники краудсорсинговых проектов могут получить следующие преимущества:

- проявить и представить креативные идеи;
- реализовать свои возможности и использовать накопленные знания;
- получить призы или денежное вознаграждение.

Эксперты данных проектов могут повысить свой статус в профессиональном сообществе.

Существует два типа мотиваций для участия желающих в краудсорсинговых проектах: материальный и нематериальный типы. Механизм мотивации в краудсорсинге входит в состав ключевых элементов, от которых зависят эффективность и используемость проектов.

Использование краудсорсинга и внедрение в деятельность компаний краудсорсинговых проектов с целью повышения эффективности логистических систем составляют общемировую тенденцию. Стремление успешно вести предпринимательскую деятельность и повышать уровень конкурентоспособности заставляет руководство компаний искать и применять новые формы управления бизнесом и новые способы внедрения инноваций. Краудсорсинг как направление развития инновационной активности может стать способом реализации экономических и иных гражданских инициатив. Креативные идеи людей могут быть использованы в развитии предприятий в целях повышения оптимальности функционирования предприятия, создания новых продуктов и повышения эффективности логистических систем в целом. Применять этот новый инструмент позволило появление краудсорсинговых ресурсов - интернет-площадок, специально созданных для сбора и анализа большого количества идей и

предложений. Благодаря хорошо налаженной системе обратной связи с уже существующими клиентами можно довольно быстро и недорого собирать необходимую информацию.

Участие в краудсорсинговых проектах приносит преимущества и для самих участников.

Явление краудсорсинга - общемировая тенденция. Поиск новых способов для инноваций в любых социальных сферах заслуживает внимания. Именно краудсорсинг может стать средством повышения экономической эффективности деятельности предприятий при реализации экономических, социальных и иных гражданских инициатив.

Рыночные условия предъявляют компаниям все более высокие требования к уровню ведения бизнеса. Организациям необходимо внедрять такие способы управления и организации деятельности, которые помогают оставаться успешными и конкурентоспособными в современных условиях хозяйствования. Уже несколько лет краудсорсинг используется многими предприятиями для решения своих задач. Краудсорсинг позволяет использовать свежие мысли неограниченного количества людей, желающих принять участие в проектах. Объединив усилия большого количества людей в единый проект, можно добиться больших и лучших результатов¹.

Актуальность темы исследования обусловлена недостаточной изученностью сущности краудсорсинга, отсутствием структурированной классификации видов и подвидов данного процесса, алгоритмов и схем работы краудсорсинговых проектов, предполагающих использование ресурсов, знаний, умений, идей множества лиц, желающих поделиться в Интернете тем, что они имеют. Большому количеству граждан передается решение некоторых поставленных задач при отсутствии заключенных трудовых контрактов. Это использование потенциала большого количества граждан с целью решения разных задач, возникающих при организации бизнеса².

Краудсорсинг рассматривается как производная от аутсорсинга. Аутсорсингом является такой способ хозяйствования, когда второстепенные функции передаются команде-аутсорсеру, лучше и качественнее

¹ Брайан Х. Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2002.

² Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций : [утв. Постановлением Правительства РФ от 30.10.1997 № 1373].

выполняющей именно данный вид работ, услуг, а самой компании остаются основные ключевые функции, на которых она специализируется¹.

Несмотря на свою схожесть, крауд- и аутсорсинг имеют существенные отличия. При использовании аутсорсинга часть функций, отягощающих, усложняющих и повышающих стоимость ведения бизнеса, передается сторонним организациям. Краудсорсинг предполагает использование ресурсов толпы, передачу или решение поставленной задачи неограниченным количеством лиц, желающих принять участие в данной работе.

Деятельность компании-аутсорсера всегда предполагает наличие договорных взаимовыгодных отношений и их соответствующую финансовую составляющую. При внедрении краудсорсинга не всегда предполагается наличие финансовой обеспеченности выполненных работ, услуг, рекомендаций, идей и пр. При принятии на предприятии решения о внедрении аутсорсингового проекта четко анализируются ситуация, рынок и компании, предлагающие свои услуги. Выбирается аутсорсер с высоким уровнем квалификации, ведь передача внутренних функций логична только высококвалифицированным специалистам в данной области, иначе теряется смысл вывода за организационную структуру данных видов работ или услуг. При внедрении краудсорсингового проекта с добровольцами не заключается никаких договорных соглашений, в связи с чем возможно возникновение ситуаций, когда поставленная задача может быть не решена или не имеет высокой качественной составляющей.

В зависимости от поставленной цели привлечения ресурсов от добровольных лиц существует некоторая классификация видов краудсорсинга.

Краудрекрутинг - это выявление и выбор наилучшего специалиста по результатам участия в краудсорсинговом проекте.

Краудконсалтинг - консалтинговые и практические услуги в сфере краудсорсинга.

Краудфандинг - это специфический вид краудсорсинга, где для решения задачи задействованы сторонние лица, готовые финансировать этот проект с целью достижения желаемого конечного результата.

Краудфандинг относительно новый способ финансирования проектов. Если у автора идеи нет собственных средств на самостоятельное продвижение продукта на рынок, то использование краудсорсинга может быть средством, не только позволяющим привлечь способом для реализации идеи, но и средством вывода нового продукта на рынок.

¹ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Вильямс, 2001.

Краудфандинговая платформа - это площадка, используемая для размещения и продвижения информации о популярных, новых и успешных проектах и мероприятиях.

Краудфандинговая платформа - это сервис с целью размещения идей, который предполагает наличие юридической и финансовой составляющей. Такая платформа позволяет улучшать взаимодействие заинтересованных лиц и улучшать продвижение нового товара или услуги.

Свое развитие краудфандинг получил в сфере социально-культурных некоммерческих проектов. В настоящее время набирает обороты внедрение краудфандинга в сферу бизнес-проектирования и локальных стартапов.

Принципиальная схема работы краудфандинговой платформы представлена следующими информационными компонентами: проектные сведения, характеристики проекта, данные его автора, время, требуемая сумма, присутствие наград, подарков, призов. В площадку могут быть интегрированы какие-то платежные системы, это зависит от конкретной платформы.

Поиск желающих поучаствовать в краудфандинговых проектах происходит в Интернете. Существует определенная схема работы краудфандингового проекта (рис. 3.33). Организаторы представляют на сайт определенные информационные составляющие (цели, поставленные задачи, требуемая денежная сумма и срок). Для привлечения внимания желающих участвовать в проекте организаторы озвучивают возможные награды. Когда на проектный продукт перечисляется требуемая денежная сумма, тогда организатор может снять ее со счета, поблагодарить инвесторов и приступить к реализации проектного продукта.

На некоторых платформах существует возможность получения денежных средств, даже когда краудфандинговый проект не собрал назначенную сумму денег.

Многие краудсорсинговые и краудфандинговые платформы имеют определенные привязки к социальным сетям. Перейти на страницу сайта можно из личной страницы в социальной сети. Можно наблюдать за проектами, зарегистрироваться, получать свежую информацию о новых проектах и о деятельности других лиц или пообщаться с автором интересного проекта.

В краудфандинге существуют несколько типов участников: автор проекта, кураторы и спонсоры. Кураторы - это различные предприятия, проявляющие интерес к проекту. К их обязанностям можно отнести обеспечение площадями, техническими средствами, оборудованием или спонсирование рекламных кампаний. Авторов проектов представляют кураторы.



Рис. 3.33. Схема работы краудфандингового проекта

Существует большое количество краудфандинговых проектов. Все их можно разделить на две большие группы: первая группа - проекты с нефинансовым вознаграждением; вторая группа - проекты с финансовым вознаграждением (рис. 3.34). Проекты с нефинансовым вознаграждением делятся на два основных вида: благотворительные проекты и проекты с дальнейшим вознаграждением. При получении денежных сумм как благотворительного взноса получатели не несут никаких обязательств. Подобные проекты бывают социальными, медицинскими, реже политическими

проектами. В краудфандинге данные проекты были преобладающими до 2012 г.

Самым распространенным проектом является второй подвид - в виде вложения с дальнейшим вознаграждением. Данный проект предполагает, что лицо, которое добровольно дает средства на реализацию проекта, получает образец товара или сувенир от компании. К таким проектам относятся модель "Кикстартера" и модель предзаказов.

Целями проектов модели "Кикстартера" могут быть разработка и внедрение креативных идей, а также разработка высокоточного технологичного оборудования. Такую модель можно назвать эффективным способом приобретения финансовой поддержки. Инвесторы по результатам реализации проекта могут получать нефинансовое вознаграждение.

Модель предзаказов предполагает получение разработанной технологии, программы, продукта в первую очередь инвесторами проектов. Некоторые инвесторы воспринимают данную модель как некий интернет-магазин, использующий в работе отсрочку доставки товара.

Второй вид краудфандинга - краудинвестинг, при котором средства являются инвестированием, т.е. добровольные инвесторы получают взамен долю в стартапе. Этот вид получил свое применение во многих отраслях экономики. Преимущества для автора проекта состоят в невысоких ставках и удобстве получения кредита. Преимуществами для инвестора можно назвать четкий график получения возврата капитала.

Модель роялти включает в себя как нефинансовое вознаграждение, так и возможность получения доли или части прибыли от проекта.

Краудлендинг - это вид краудинвестинга, в котором сторонние лица готовы вложить свои средства в погашение кредита с процентом. Существует несколько моделей кредитования одних физических лиц другими. Краудлендинговые платформы меняют свои направления, и в настоящее время подобные модели используются для кредитования застройщиков или деятельности предприятий. Инвестиционная толпа приобретает черты учреждения с возможностями миллионных инвестиций.

Источником финансирования могут быть только физические лица. Подобное кредитование возможно для трех подвидов проектов: в сферах кредитования юридических лиц, физических лиц и социальных проектов.

Краудлендинговые платформы появились в 2004 г., и в настоящий момент происходит заметный рост спроса и предложений на краудлендинг. Но постоянный рост подобного типа платформ повлек за собой возникновение ряда проблем. Когда желающих инвестировать в проект становится слишком много, процесс начинает разваливаться, так как многие желающие не успевали даже зайти на страницу краудфандингового проекта, не говоря уже о рассмотрении деталей.

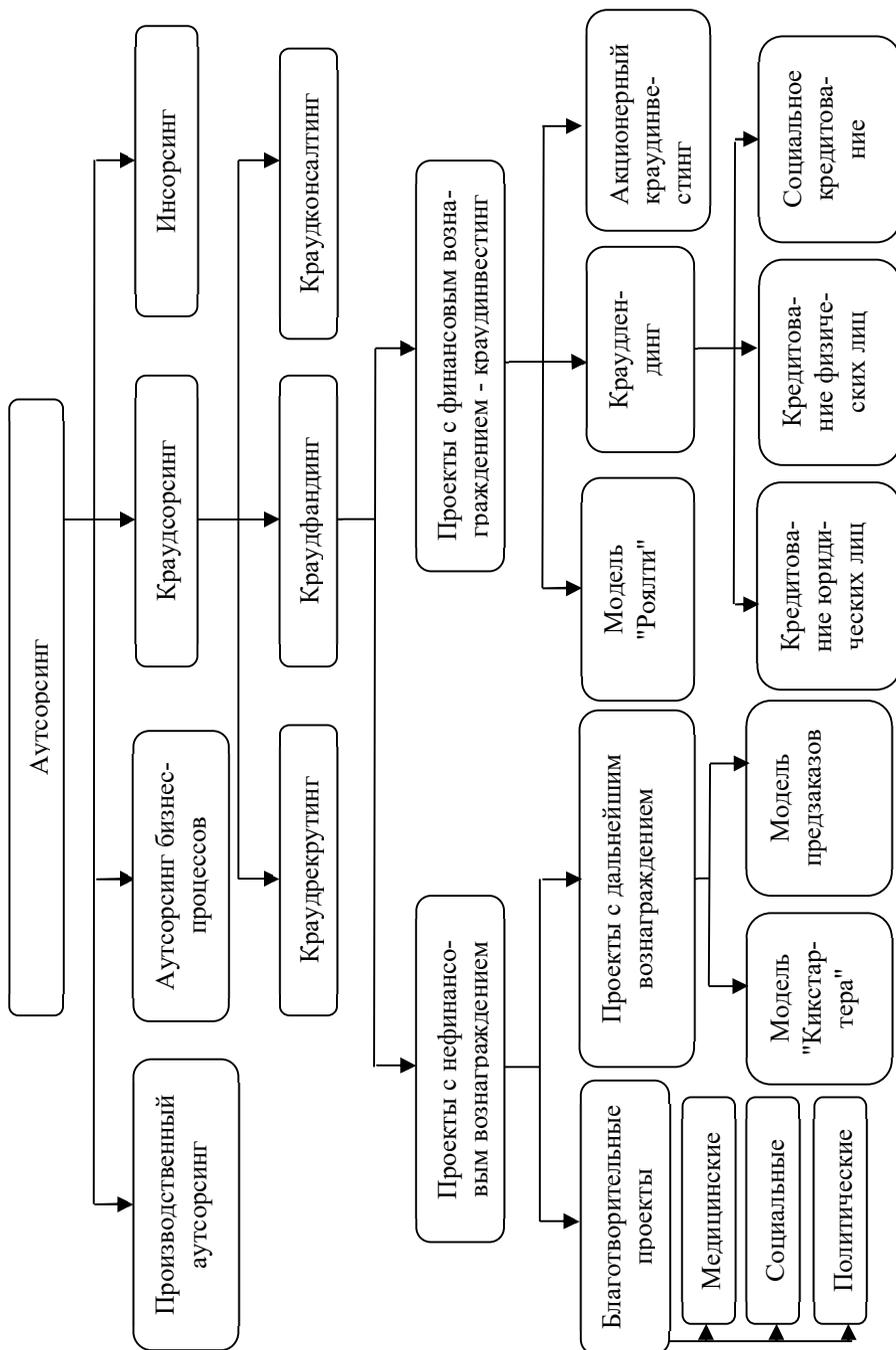


Рис. 3.34. Классификация видов краудсорсинга

Акционерный краудинвестинг - финансирование в обмен на долю в проекте. Данный вид краудфандинга еще не получил широкого распространения, так как он имеет определенные недостатки: отсутствие законодательного закрепления прав и обязанностей инвесторов и авторов проектов, большое количество документов и дороговизна организации акционерного краудинвестинга. Краудинвестинговые платформы делятся на два вида в зависимости от того, как осуществляется инвестирование: без участия или с участием посредников.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о повсеместном распространении краудсорсинга и краудфандинга, о большом количестве их видов, подвидов, моделей. Проведенное исследование позволяет классифицировать существующие в настоящий момент проекты. Но авторская классификация не является окончательной, так как в настоящее время появляются новые виды и формы крауд-проектов.

Несмотря на свои неоспоримые преимущества, многие виды краудфандинговых проектов имеют существенные недостатки, которые необходимо устранять или минимизировать в соответствии с возможностями того или иного проекта или модели. В связи с этим необходимо дальнейшее изучение выявленной проблемы с последующим анализом работы существующих краудсорсинговых платформ.

Глава 4. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЛОГИСТИКЕ

4.1. Развитие теории управления сложными социально-экономическими системами

Эволюция современного управленческого мышления начинается в XIX в. и продолжается по настоящее время. Теория управления сегодня является результатом междисциплинарных усилий многих ученых. Начало исследования и теоретического обобщения современных организационных форм производства приходится на середину XIX в. с ростом фабричной системы, главным образом в текстильной промышленности, где автоматизация и массовое производство стали основными факторами роста производительности труда. В этот период две главные теории управления стали так называемыми "предварительно классическими".

Поисками научных основ управления организациями серьезно занимались Роберт Оуэн и Чарльз Бэббидж. Роберт Оуэн (1771-1858) возглавил законодательное движение по ограничению детской занятости при одновременном сокращении рабочего дня. В новом взгляде на общество предлагалось создание социально-экономических условий деятельности работников на основе их обеспечения жильем, соблюдения санитарных норм, проведения общественных работ и основания школ. Оуэн был твердо убежден, что характер работника является продуктом обстоятельств и окружающей среды, а раннее образование имеет решающее значение в его формировании. Роберт Оуэн считается одним из основателей школы человеческих отношений в управлении.¹

Английский математик Чарльз Бэббидж (1792-1871) проводил фундаментальные исследования с применением механического калькулятора, который признан предшественником современного компьютера. Интерес ученого к управлению был обусловлен в значительной степени

¹ Оуэн Р. Избранные сочинения : в 2 т. Москва ; Ленинград : Изд-во Акад. наук СССР, 1950. 768 с.

проблемой специализации работы и ее разделения на части, что признается современниками основной исследованием операций¹.

Другой крупный вклад Ч. Бэббиджа в управление связан с распределением прибыли и с начислением сотрудникам организации бонусов за полезные предложения. Хотя Р. Оуэн и Ч. Бэббидж были управленческими новаторами, им не удалось разработать основные принципы теории управления. Так, Р. Оуэну, в первую очередь, приписывают лишь создание конкретных предложений в отношении методов управления в области человеческих отношений, а Ч. Бэббиджу принадлежит заслуга в разработке понятия специализации труда и распределения прибыли. Эти предшественники классической теории управления проложили путь для ее дальнейшего развития.

XX в. стал родоначальником классической теории управления. Классическая школа менеджмента возникла из-за необходимости повышения эффективности управления в организациях. Тем не менее, классические теоретики пошли еще дальше. Они стремились не только разработать всеобъемлющую теорию управления, но и предоставить менеджерам организаций необходимые инструменты для решения своих проблем. В классической школе существовали такие направления, как бюрократическое, административное и научное управление.

Бюрократическое управление Макса Вебера (1864-1920) эволюционирует от его взгляда на институциональные основы власти до ее полномочий в современном ему западном мире. Ученый построил модель рационально-правовой власти идеального типа бюрократии. Этот идеальный тип опирался на веру в законность моделей нормативных правил и юридических полномочий. М. Вебер считал, что бюрократическое управление должно обладать определенными характеристиками²:

- наличие иерархии. Все позиции бюрократии должны быть структурированы так, чтобы более высокие уровни могли контролировать более низкие и обеспечивать четкую субординацию, контроль и порядок в организации;
- разделение труда и специализация. Все обязанности в организации должны быть рационализированы до такой степени, чтобы каждый сотрудник имел необходимые знания для решения конкретной задачи, что требует предоставления ему необходимых полномочий;
- нормы и правила. Все организационные мероприятия должны быть стандартизированы до отдельных процедур для обеспечения их определенности и координации;

¹ Бэббидж Ч. Великие личности. URL: <http://encyklopedia.narod.ru/bios/nauka/babbage/babbage.html>.

² URL: http://www.economicportal.ru/economist_scientist/weber.html.

- обезличенные отношения руководителей и сотрудников. М. Вебер считал, что менеджерам не следует поддерживать личные отношения с работниками в связи с необходимостью принятия рациональных управленческих решений, не основанных на личных отношениях;

- компетентность. Компетенции должны быть в основе всех управленческих решений в организации. Это позволит устранить личные пристрастия и послужит развитию способностей специалистов и оценке их заслуг в качестве основных характеристик бюрократической организации;

- ведение документации. М. Вебер считал, что это абсолютно необходимо для бюрократии с целью сохранения полной информации в отношении всей деятельности организации.

Бюрократические принципы управления организацией М. Вебера были широко приняты во всем мире, но подвергались критике, связанной с необходимостью предоставления дополнительных полномочий бюрократии, с отсутствием оценки эффективности их деятельности. Акцент на обезличенности в отношениях между руководителями и персоналом приводил к разочарованию сотрудников в процессе принятия и реализации управленческих решений. Бюрократия все чаще рассматривалась как бесстрастный инструмент, не ориентированный на потребности человека. Необходимость разделения труда и специализации способствовала отчуждению работника от конечных результатов его труда.

Другим направлением классической школы управления является научный менеджмент. Научный подход к управлению основан на эмпирических исследованиях для комплексного решения проблем менеджмента. Научные принципы управления применялись руководителями в специфической форме. Фундаментальные последствия научного управления заключаются в том, что менеджер несет основную ответственность за повышение производительности и эффективности организации. Основные представители этой школы - Фредерик Тейлор и Лилиан Гилбрет¹.

Фредерик Тейлор (1856-1915) известен как основатель научного менеджмента. Важное значение имели его эксперименты по определению наилучшего способа выполнения каждой операции, необходимого времени, количества материалов и рациональной последовательности работ. Ученый стремился установить четкое разделение труда между руководством и сотрудниками. Задача управления Ф. Тейлора методологически основывалась на фундаментальном убеждении о наличии интеллектуальной составляющей любой работы, о необходимости контроля и организации управления.

¹ URL: http://www.e-reading-lib.com/bookreader.php/89733/Petrova_Fredrik_Teilor.html.

Работы Ф. Тейлора позиционируются как лучший в то время управленческий подход для повышения производительности и эффективности деятельности, который опирался на способности менеджера и на его ответственность за применение систематических знаний в организации процесса работы. Ф. Тейлор разработал четыре принципа научного управления, включающие в себя:

- 1) разработку научной методологии управления;
- 2) ответственность менеджеров за отбор, обучение и развитие сотрудников;
- 3) сотрудничество менеджеров с работниками для обеспечения надлежащего применения научных методов управления;
- 4) участие руководства организации наряду со всем персоналом в процессе труда, осуществление контроля за деятельностью работников, совершенствование методов работы, а также предоставление стимулов.

Однако научная школа Ф. Тейлора имела существенные ограничения применения и такие недостатки, как сплошной надзор за деятельностью работников, примат сдельной оплаты труда и требование существенного роста его производительности без создания необходимых для этого социально-экономических предпосылок.

Лириан Гилбрет (1878-1972) придерживалась научного метода управления и применения рациональных способов выполнения работ и операций. Л. Гилбрет опубликовала один из самых ранних трудов по исследованию психологических аспектов управления.

Анри Файоль (1841-1925) был основателем административного руководства в научной школе классического управления. В результате своей долгой карьеры А. Файоль разработал 14 принципов управления, основными из которых являются¹:

- организация работы. Разделение труда и специализация позволяют производить больше товаров с теми же усилиями, однако существуют ограничения на специализацию, которые определяют область ее применения;
- полномочия и ответственность. Должно быть установлено различие между официальными полномочиями менеджера и его личным авторитетом, определяемым личностными характеристиками, интеллектом и опытом при высокой ответственности;
- дисциплина. Послушание и уважение между фирмой и ее сотрудниками на основе четких и справедливых соглашений имеет важное значение для функционирования любой организации. Дисциплина требует от

¹ Файоль А., Эмерсон Г. Форд Г., Управление - это наука и искусство. Москва : Республика, 1992. 352 с.

руководителей применять санкции всякий раз, когда нарушения становятся очевидными;

- единство команды. Работник должен получать приказы только от одного начальника, так как сотрудники не могут адаптироваться к параллельным распоряжениям;

- иерархическая соподчиненность. Организационные мероприятия должны иметь один центральный орган ответственности и единый план действий. Необходимо подчинение индивидуальных интересов общим интересам;

- вознаграждение персонала. Зарплата работников должна быть справедливой и обеспечивать удовлетворение потребностей работников и работодателя. Размер вознаграждения должен зависеть от результатов деятельности и определяться на рынке труда;

- централизация деятельности. Оптимальная степень централизации варьируется в зависимости от динамики развития каждой организации. Цель централизации - наилучшее использование персонала;

- инициатива персонала. Разработка плана деятельности и обеспечение его успешного выполнения составляют сильную мотивацию. На всех уровнях организации следует поощрять энергию и инициативу сотрудников;

- командный дух. Работа в команде принципиально важна для организации, что требует создания рабочих групп и использования коммуникаций между сотрудниками.

В то время как последующие исследования научных принципов организационного управления показали недостатки административного руководства в научном менеджменте, идеи А. Файоля по-прежнему широко используются в теории управления.

Честер Барнард (1886-1961) является основоположником разработки организационных взаимосвязей в компаниях. В частности, ученый рекомендовал воспитывать у сотрудников чувство общей цели и готовности к коммуникациям. В отличие от М. Вебера, Барнард был убежден, что коммуникации в организациях направлены от сотрудников к руководству, а их готовность действовать в соответствии со своими полномочиями определяется такими факторами, как понимание персоналом взаимосвязей в организации и ее целей, как потребности и желания сотрудников, возможности умственно и физически выполнять распоряжения.

Ч. Барнард также считал необходимым и важным наличие неформальных взаимосвязей в компаниях, наряду с формальными. Это согласовывалось с убеждениями ученого, что исполнительная организационная функция действует как канал коммуникации и поддержания организации в рабочем режиме, а сочувствие и понимание потребностей сотрудников

должны изучаться в динамике организационных связей. Научные взгляды Ч. Барнарда следует рассматривать как переход к поведенческой школе менеджмента, первые представители которой были его современниками.

В XX в. исследование в теории управления организацией продолжалось в направлении более тесного взаимодействия сотрудников и мотивации личности. Управленческие принципы, разработанные в рамках классического подхода, не годились для решения многих ситуационных проблем управления и не объясняли поведения отдельных сотрудников. Принципы классической теории управления были полезными в постановке целей организации, однако им не удавалось определить необходимые инструменты обеспечения эффективного управления. Возникновение поведенческой школы в теории менеджмента было естественным результатом проведения экспериментов по изучению индивидуального поведения в организациях.

Дальнейшее развитие теории организационного управления продолжалось в XX в.

Так, Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933), одна из пионеров в поведенческом движении, верила в способности людей, работающих в группах, эффективно решать проблемы управления. Вместо строго иерархического положения сотрудников в классическом менеджменте М. Фоллетт утверждала, что власть должна быть децентрализованной, интегрированной и направленной на реализацию цели урегулирования конфликтов. Креативное урегулирование конфликта предполагало совместную работу персонала и руководства в генерировании новых идей, что предоставляло межличностные выгоды¹.

Герберт Саймон (1916-2001) проводил исследование процессов принятия решений в области управления организацией. Г. Саймон обнаружил, что принципы классической теории управления являются противоречивыми и неясными. Наибольший вклад ученого в теорию управления и принятия управленческих решений - введение им понятий удовлетворительных, рациональных и оптимальных решений.

Абрахам Маслоу А. (1908-1970) был первым психологом, который разработал теорию мотивации, основанную на учете потребностей человека. В теории А. Маслоу есть три предположения. Во-первых, потребности человека никогда полностью не удовлетворены. Во-вторых, человеческое поведение является целенаправленным и мотивируется необходимостью их удовлетворения. В-третьих, потребности могут быть классифицированы в соответствии с иерархической структурой их значения от низших к высшим. А. Маслоу считал, что иерархия потребностей может быть

¹ URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1455>.

разделена на пять отдельных групп и что для удовлетворения более высоких потребностей нужно удовлетворить более низкие. Теория потребностей А. Маслоу помогает менеджерам визуализировать мотивацию сотрудников для принятия и реализации управленческих решений.

Дуглас Мак Грегор (1906-1964) полагал, что существует два основных вида менеджеров. Один тип менеджеров (теория X) имеет негативное отношение к сотрудникам, считает, что они ленивы, ненадежны и не способны взять на себя ответственность. Другой тип менеджеров (теория Y) полагает, что сотрудники являются надежными и способными взять на себя ответственность, имеют высокий уровень мотивации. Таким образом, обе эти теории были полезны в понимании стилей руководства и мотивационных предпосылок.

Фредерик Герцберг (1923-2000) разработал мотивационно-гигиеническую модель управления. В этой модели утверждается, что мотивация сотрудников достигается там, где поощряются и признаются достижения, ответственность и продвижение (карьера). Гигиенические факторы (факторы среды), такие как плохое освещение, вентиляция, низкая заработная плата, могут сделать сотрудника несчастным и недовольным, но они не могут мотивировать его. Работа сама по себе является мотивацией. Различие между мотивацией и гигиеническими факторами заключается в том, что мотивация сотрудников позволяет развивать их собственные внутренние мотивы.

Эдвардс Деминг (1900-1993) проводил исследования организационной производительности компаний, применяя статистический контроль качества, а также улучшая организационные связи. Э. Деминг разработал основные требования к повышению качества товаров и услуг, а также к росту конкурентоспособности, которые включали в себя целесообразное улучшение продуктов и услуг, постоянное совершенствование систем производства и обслуживания для улучшения качества и производительности, обучение сотрудников на рабочем месте, использование цикла разработки новых продуктов, коммуникации между руководством, сотрудниками и всеми подразделениями организации, а также другие требования.

Питер Друкер (1909-2005) разработал концепцию управления по целям, использование которой предполагало заключение между руководством и сотрудниками соглашения в области организационной ответственности, что приводило к согласованию организационных целей, а также к большему участию персонала в решении проблем управления. Это позволяло руководству сосредоточиться на решении стратегических вопросов и на управлении организационными инновациями.

Эволюция основных теорий управления до начала XXI в. показана на рис. 4.1.

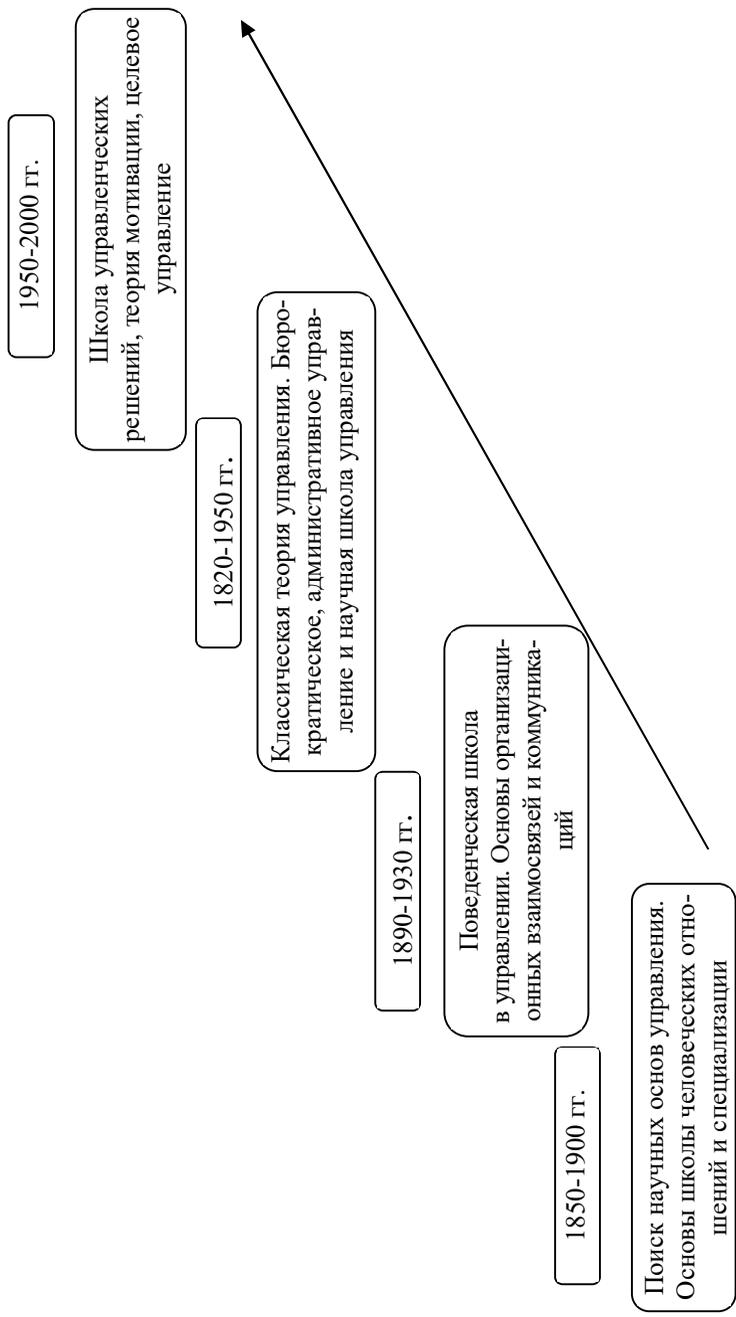


Рис. 4.1. Эволюция теорий управления до начала XXI в.

В основе современных теорий управления начала XXI в. лежит интеграция классических и поведенческих школ менеджмента с такими подходами к управлению, как системный, ситуационный, процессный и стратегический. Несколько факторов послужили стимулом для развития современной теории управления:

- необходимость моделирования реальных экономических систем;
- требование оптимизации взаимодействия субъекта и объекта управления;
- развитие цифровых компьютерных технологий и программных продуктов;
- признание применимости известных методов и моделей в других областях знаний.

Переход от простых приближенных моделей управления к более реалистичным моделям имеет несколько следствий. Во-первых, большее число переменных должно быть включено в модели управления. Во-вторых, более реалистичная модель управления содержит нелинейные параметры, изменяющиеся во времени. В-третьих, при разработке моделей управления необходимо учитывать обратную связь и влияние окружающей среды.

Развитие технологического общества обуславливает необходимость целеобразования в сложных экономических системах и использование моделей с большим числом взаимодействующих компонентов. Оптимизация управления требует соответствующей формулировки критериев оптимальности, таких как минимум приведенных затрат, максимум удовлетворенности потребителей и т.д. Проведение оптимизации по указанным критериям требует принятия нелинейных управленческих решений. Теория оптимального управления диктует, что нелинейно изменяющиеся во времени параметры и процессы управления могут быть применены в моделировании даже в том случае, если основная система является линейной и инвариантной времени.

Развитие компьютерных технологий осуществляется в нескольких направлениях. Одно из них относится к созданию суперкомпьютеров, которые позволяют значительно увеличивать размер и расширять класс решаемых задач, анализировать значительно большее число переменных, управлять значительно большим их числом и проводить широкомасштабные оптимизационные расчеты. Второе направление развития компьютерных технологий связано с распространением и повышением доступности микрокомпьютеров в домах и на рабочих местах. В классической теории управления доминировали графические методы, которые были единственным способом решения проблем управления. В настоящее время каждый пользователь имеет легкий доступ к мощным компьютерным пакетам систем анализа и проектирования. Старые графические методы еще

не исчезли, но стали автоматизированными и выживают благодаря проциательности и интуиции лица, принимающего решения. Третье существенное значение применения современных компьютеров заключается в том, что они являются дополнительным компонентом (и даже подсистемой) в системе управления организацией. Стоимость, размеры и надежность компьютерных систем позволяют их использовать постоянно, результативно и эффективно.

Большинство классических методов управления было разработано для линейной и постоянной системы коэффициентов с одним входом и одним выходом (возможно несколько входов и выходов). Язык классических методов - преобразование Лапласа и Z-преобразование, а также передаточная функция. Когда присутствуют нелинейности и временные вариации, применение классических методов управления невозможно. Некоторые успешные методы (такие, как фазовые методы, описывающие функции и пр.) были разработаны для того, чтобы устранить этот недостаток.

Одна из основных составляющих современной теории управления - теория принятия управленческих решений и соответствующие методы и модели. Место методов принятия управленческих решений в управляющей подсистеме организации показано на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Место методов принятия решений в управляющей подсистеме организации

Теория принятия решений является совокупностью знаний и связанных с ними аналитических методов разной степени формальности, помогающей принимающему решение лицу выбрать единственное решение из множества альтернатив и их возможных последствий. Теорию принятия решений используют в условиях определенности, риска или неопределенности. Согласно условиям определенности каждая альтернатива приводит к одному и только одному следствию, а выбор среди альтернатив эквивалентен выбору между последствиями. Решение в условиях риска означает, что каждой альтернативе будет соответствовать одно из нескольких возможных последствий, а вероятность появления каждого следствия не

известна. Таким образом, каждая альтернатива связана с распределением вероятностей и выбором среди вероятностных распределений. Когда распределение вероятностей неизвестно, говорят о решении в условиях неопределенности. Теория принятия решений признает, что ранжирование производится с помощью критерия, который устанавливается в соответствии с поставленными целями и имеющимися предпочтениями. Теория предлагает широкий перечень приемов и процедур для выявления предпочтений и их введение в модели принятия решений.

Данная теория не связана с определением целей, с разработкой альтернатив или оценкой последствий и обычно рассматривается как данность *извне*, или предварительно определенная данность. Учитывая множество альтернатив, последствий и соответствий между этими множествами, теория принятия решений предлагает концептуально простую процедуру выбора. В теории принятия решений в условиях определенности предпочтения принимающего решения лица моделируются как функция одной переменной или как функция многих переменных, что позволяет учесть порядок множества последствий и, следовательно, альтернатив. Решение в теории риска основано на концепции полезности. Предпочтения менеджера, принимающего решения по взаимоисключающим последствиям и альтернативам, описываются функцией, которая позволяет рассчитывать ожидаемую полезность для каждой альтернативы. В качестве альтернативы с самой высокой ожидаемой полезностью выбирается самая предпочтительная.

В случае неопределенности теория принятия решений предлагает два основных подхода. Первый критерий выбора основан на теории игр, как, например, правило максимума-минимума, где выбирается такая альтернатива, что худшее последствие выбора этой альтернативы лучше или равно лучшему возможному последствию любой другой альтернативы. Второй подход заключается в снижении неопределенности принятия решения на основе субъективной оценки вероятности, экспертных оценок или анализа предыдущих решений, принятых в подобных обстоятельствах.

Теория принятия управленческих решений в социально-экономических системах может быть использована применительно к любому функциональному виду деятельности организации (маркетинг, производство, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, персонал, финансы, логистика и т.д.), к функциям управления ими (руководство, планирование, организация, оперативное регулирование, мотивация, учет и контроль). Особенности использования теории принятия управленческих решений в логистике, или логистических решений, определяются предназначением (миссией) логистики, ее целевой функцией, спецификой потокового процесса и другими факторами данного вида функциональной деятельности организации, что требует научно обоснованной классификации логистических решений.

4.2. Многомерная классификация логистических решений

Принятие управленческого решения в менеджменте является и сейчас очень сложной и креативной задачей даже при наличии компьютерных сетей и развитого программного обеспечения. Такая задача определяется множеством возможных состояний окружающей среды и начальных условий, набором доступных экспериментов и возможных исходов для каждого эксперимента, давая информацию о состоянии дел по подготовке и принятию решений, набором доступных действий в зависимости от опыта менеджера и их последствий, а также выбором возможных последствий своих поступков, в которых каждое возможное решение возлагает на каждое начальное состояние то или иное последствие. Эта проблема решается на основе оценки вероятности последствий условного выбора по результатам проведенных экспериментов и действий, присваивая функцию полезности множеству последствий в соответствии с некоторым критерием и предпочтением лица, принимающего решение.

Теория принятия решений, также известная как теория рационального выбора, касается изучения предпочтений, неопределенности и других вопросов, связанных с принятием рациональных и оптимальных решений.

Теория принятия решений делится на три части. В нормативной теории принятия решений действует идеальный агент, который принимает совершенно рациональное решение. Описательная теория принятия решений говорит о том, как неидеальный агент на самом деле осуществляет выбор. Предписывающая теория принятия решений свидетельствует, как неидеальный агент может улучшить процесс принятия решений по отношению к нормативной модели, несмотря на ее недостатки.

Например, одним из видов нормативной модели принятия решений может быть теория ожидаемой полезности, в которой говорится, что рациональный агент выбирает действие с самой высокой ожидаемой полезностью, основываясь на прошлом опыте. Чтобы помочь менеджерам избежать ошибок негативного прошлого опыта, некоторые теоретики предписывающей теории принятия решений должны проходить обучение основам менеджмента и экономики для уменьшения негативных последствий прошлого. Таким образом, через координацию нормативных, описательных и предписывающих теорий принятия решений можно помочь агентам действовать в соответствии с нормативной моделью¹.

Существующая теория игр в принятии решений исследует конфликт и сотрудничество между несколькими лицами, принимающими решения,

¹ Большая Энциклопедия Нефти и Газа. URL: <http://www.ngpedia.ru/id507687p1.html>.

и иногда называется интерактивной теорией принятия решений. Теория общественного выбора же, к примеру, исследует коллективные решения на основе объединения предпочтений нескольких лиц, принимающих решения в различных ситуациях. Бизнес-решение - это выбор из нескольких альтернатив (вариантов) принимающего решения менеджера для достижения некоторой цели в данной социально-экономической ситуации.

Теория принятия управленческих решений в менеджменте является наиболее общей и применима к любым организациям сферы производства и услуг, к функциональным видам их деятельности (маркетинг, производство, логистика, управление персоналом, финансы, инновации и т.д.), а также к отдельным бизнес-процессам и функциональным областям. Однако имеются некоторые особенности использования теории принятия управленческих решений в отдельных функциональных видах деятельности организаций, которые определяются спецификой их бизнес-процессов и конкретным содержанием функций управления.

Управленческие решения в логистике - это решения, принимаемые менеджерами в функциональных областях и бизнес-процессах логистического менеджмента. Другими словами, логистические решения имеют отношение к управлению параметрами экономических потоков с целью их оптимизации по заданным критериям оптимальности¹.

В основу многомерной классификации логистических решений может быть положен систематизированный и взаимоувязанный перечень объектов логистического менеджмента, в отношении которых проведена декомпозиция, т.е. осуществлено их последовательное выделение из общих объектов принятия решений - частных и единичных. Исходным и наиболее общим признаком многомерной классификации логистических решений служит масштаб (или вид) логистической системы. В существующей теории логистики принято выделять такие виды логистических систем, как макро-, мезо- (мета-) и микрологистика. Такое содержание признака логистической системы является слишком теоретизированным и абстрактным. Более конкретное содержание данного признака может быть представлено такими видами логистики, как логистика предприятий (микрологистика), логистика провайдеров услуг и управление цепями поставок.

Многомерная классификация объектов логистических решений, включающая в себя последовательную декомпозицию видов логистики, их основных бизнес-процессов, функций и методов принятия решений, показана на рис. 4.3.

¹ Логистические решения. URL: <http://www.vestelle.ru/logistika.html>.

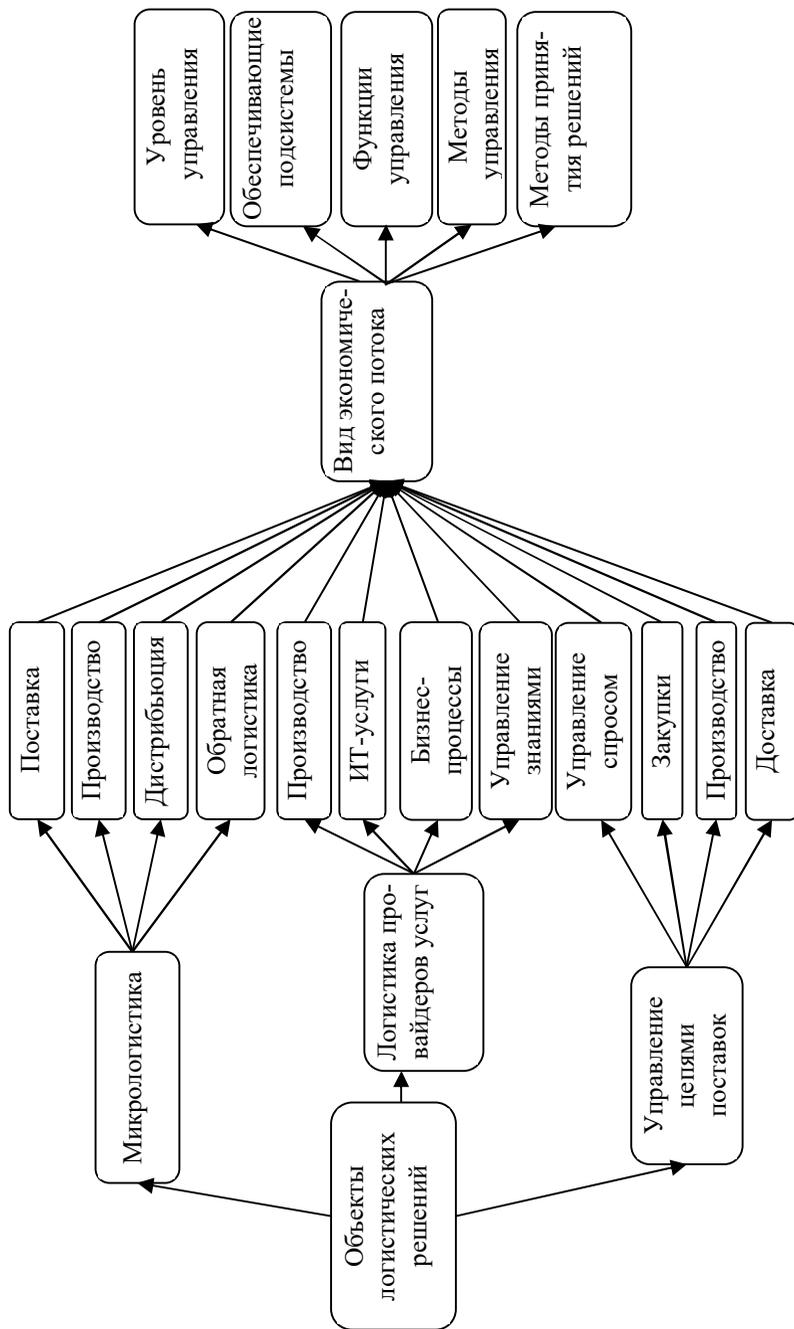


Рис. 4.3. Многомерная классификация объектов логистических решений

На втором уровне декомпозиции классификация объектов логистического менеджмента осуществляется по признаку основных бизнес-процессов (функциональных областей соответствующего вида логистики).

В логистике предприятий управленческие решения принимаются в отношении таких основных бизнес-процессов, как¹:

- поставка материальных ресурсов или готовой продукции, включающая в себя их транспортировку, погрузку-разгрузку, приемку на складе, а также формирование производственных или товарных запасов в зависимости от вида экономической деятельности предприятия;

- производство готовой продукции, или технологические процессы продуцирования услуг (включают в себя процессы и операции: обработки материалов или движения товаров по цепочке "склад - торговый зал - продажа"; формирования запасов незавершенного производства; утилизации отходов и бракованных изделий или некачественных и просроченных товаров в торговле);

- распределение и сбыт (продажа) состоят из процессов формирования товарных запасов, отгрузки или отпуска продукции потребителям, транспортировки в места потребления, оформления документации по купле-продаже и т.д.;

- обратная, или реверсивная, логистика включает в себя процессы и операции повторного использования материальных ресурсов (товаров) или их утилизации в случаях возврата потребителями, а также использования излишних материальных ресурсов и т.д.

Более содержательный состав логистических решений в отношении отдельных бизнес-процессов микрологистики представлен на рис. 4.4.

Логистические решения принимаются в отношении следующих бизнес-процессов микрологистики:

- 1) транспортировка продукции;
- 2) разгрузка и приемка на складе;
- 3) формирование запасов;
- 4) комплектование и отпуск со склада;
- 5) приемка и отпуск продукции в производство;
- 6) технологическая обработка;
- 7) формирование запасов незавершенного производства;
- 8) приемка и поступление на склад готовой продукции;
- 9) приемка продукции от производств и ее складская переработка;
- 10) формирование товарных запасов продукции;

¹ Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2010. 640 с.

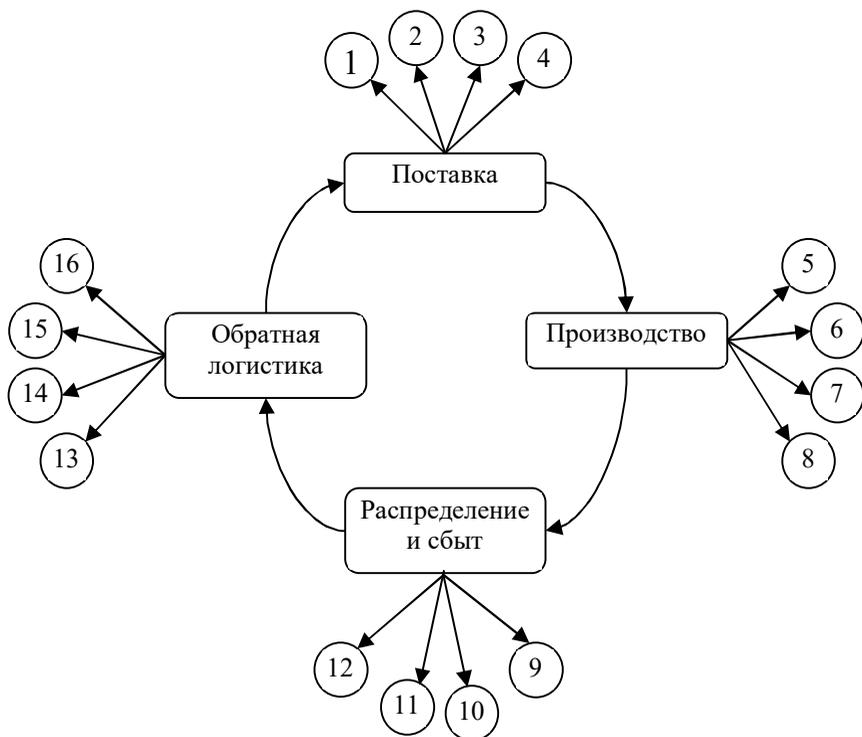


Рис. 4.4. Состав логистических решений в отношении отдельных бизнес-процессов микрологистики

- 11) комплектование партий единовременного заказа продукции;
- 12) отпуск или отгрузка продукции потребителям;
- 13) выявление бракованной и излишней продукции;
- 14) возврат поставщикам или утилизация;
- 15) повторное использование в собственном производстве;
- 16) транспортировка в утилизацию или приемка на складе.

В логистике провайдеров услуг и в производственном аутсорсинге можно выделить следующие объекты логистических решений:

- производственный аутсорсинг, который заключается в принятии решений по передаче сторонним организациям таких бизнес-процессов, как проектирование продукции, ее технологическая подготовка к производству, отдельные этапы обработки сырья и материалов, изготовление оснастки и т.д.;
- аутсорсинг логистических услуг, включающий в себя принятие решений по поводу передачи сторонним организациям таких бизнес-

процессов и функций управления ими, как, например, закупка продукции, ее транспортировка, управление запасами, распределение товаров, ремонт и техническое обслуживание подъемно-транспортного и складского оборудования, а также соответствующие ИТ-услуги;

- аутсорсинг управления знаниями, который предусматривает принятие решений по поводу использования штатного квалифицированного персонала, отдельных видов его интеллектуальной собственности в сфере логистики и управления цепями поставок.

В управлении цепями поставок можно выделить следующие объекты логистических решений¹:

- управление спросом как совместный интегрированный бизнес-процесс, включающий в себя корпоративное, финансовое и производственное планирование, планирование продаж и поставок, разработку планово-календарных графиков взаимодействия участников цепей поставок;

- закупки как бизнес-процесс разработки стратегических планов и создания альянсов с поставщиками, планирования новых продуктов для поддержания производства в целях сосредоточения ресурсов при минимизации общей стоимости доставки и транзакционных издержек в цепях поставок;

- производство как бизнес-процесс планирования производства в условиях развития ресурсного и интеллектуального потенциала участников цепей поставок для обеспечения оперативного реагирования на изменения рыночных условий и требований заказчика;

- доставка как интегрированный бизнес-процесс обслуживания заказов клиентов, планирования отгрузки, транспортировки, складирования, хранения продукции и обратной логистики.

Третий уровень декомпозиции в классификации объектов логистических решений определяется по признаку вида экономического потока: товарно-материального и обслуживающих его информационного, финансового, сервисного потоков, а также потока трудовых и интеллектуальных ресурсов на предприятии, в обслуживающем секторе экономики и цепях поставок.

Четвертый уровень декомпозиции в классификации объектов логистических решений содержит такие признаки, как уровень их принятия (стратегический, тактический и оперативный), вид обеспечивающей подсистемы (информационная, методическая, программная и т.д.), функции управления (организация, планирование, оперативное регулирование, контроль, мотивация и т.д.), методы управления (экономические,

¹ Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю. Москва : Стандарты и качество, 2009. 464 с.

организационные и социально-психологические), методы принятия решений (эвристические, экономико-математические).

Так, в уровне управления цепями поставок стратегические решения охватывают ширину цепи поставок для всей компании, а тактические решения в цепях поставок принимаются на основе стратегических решений и акцентируют свое внимание на создании реальных выгод для компании. Это могут быть тактические решения в области производства, логистики, поставщиков и разработки продукта (услуги)¹:

- стратегические решения в сфере производства касаются количества и расположения производственных звеньев цепей поставок, а на тактическом уровне принимаются решения по поводу производства продукции с наименьшими затратами. Тактические решения могут приниматься по поводу использования таких производственных методик, как "канбан", "точно в срок" или "точно в последовательности" и т.д. Тактические решения чаще всего принимаются на региональном уровне с использованием местных технологий производства для снижения потерь сырья и материалов, сокращения запасов, повышения гибкости и оперативности принятия решений в цепях поставок;

- стратегические решения компании могут потребовать развития собственной логистической функции для повышения гибкости и оперативности, а тактические решения могут потребовать использования логистики третьей и четвертой сторон в регионе или стране, где транспортные и складские издержки высоки, тогда снижение затрат может быть достигнуто применением аутсорсинга этих бизнес-процессов;

- стратегические решения в отношении поставщиков в цепях поставок касаются затрат и выгод использования глобальных поставщиков, а также стратегической политики в цепях поставок. На тактическом уровне управление осуществляется в рамках стратегических ориентиров для определения и согласования условий наибольшей эффективности затрат по всей цепи поставок;

- стратегические решения в разработке продуктов и услуг принимаются по поводу их модификации и инновационных видов. Тактические решения принимаются в отношении конкретных продуктов и услуг, которые должны быть разработаны.

Метод управления как признак классификации логистических решений относится к логистике предприятий, логистике провайдеров услуг, к управлению цепями поставок и включает в себя экономические, организационные и социально-психологические методы, которые используются,

¹ Сергеев В.И. Логистика снабжения. Москва : Рид Групп, 2011. 416 с.

как правило, совместно, а преобладание отдельных методов над другими зависит от конкретных условий внешней среды, от жизненных циклов компаний и степени развития логистических отношений.

Вид обеспечивающей подсистемы как признак классификации логистических решений также рассматривается в логистике предприятий, провайдеров услуг и управлении цепями поставок. Несмотря на то, что обеспечивающие подсистемы логистического менеджмента не относятся к основным, решения в этих подсистемах обеспечивают реализацию базовых логистических решений, так как любое из них, по существу, является комплексным и требует информационной, методической, программной и компьютерной поддержки. В научной литературе достаточно полно и подробно описаны современные системы поддержки принятия логистических решений.

Системы поддержки принятия решений широко используются во всех видах экономической деятельности и функциональных областях, включая логистику и управление цепями поставок. В современном глобальном мире крайне важно быстро реагировать на изменения внешней среды, а также на состояние потенциала компании. Компании, использующие комплексные системы поддержки принятия решений, имеют значительные конкурентные преимущества.

Система поддержки принятия решений представляет собой набор интегрированных приложений, программного обеспечения и аппаратных средств, которые образуют основу организации этого процесса. Компании всех отраслей полагаются на инструменты поддержки принятия решений, на их методы и модели, информационные технологии для оценки и решения повседневных деловых вопросов. Система поддержки принятия решений содержит ключевые компоненты мониторинга и анализа отчетности участников цепей поставок, включая оперативные данные, методологию, процессы и инструменты их анализа, оценки и рекомендации.

Основными функциями системы поддержки принятия логистических решений являются следующие:

- сбор данных из нескольких источников, включая данные о продажах, состоянии запасов, поставках и поставщиках, данные маркетинговых исследований, а также макроэкономические данные;
- форматирование данных и их сортировка;
- формирование базы данных, относящихся к логистике предприятий, логистике провайдеров услуг и к управлению цепями поставок;
- использование методов, моделей и прочих инструментов мониторинга и анализа данных;

- применение программного обеспечения при принятии логистических решений.

Функции управления в логистике предприятий, провайдеров услуг и управлении цепями поставок как признак классификации логистических решений включают в себя решения в планировании продаж и операций, в производственном планировании, в планировании товарных, производственных запасов и запасов незавершенного производства, в планировании поставок и т.д. Все указанные функции планирования, где осуществляется принятие логистических решений, относятся в основном к тактическому уровню логистического менеджмента. На уровне стратегического планирования в логистике ее основные цели и стратегии подвергаются декомпозиции, образуя "дерево" решений, или их развертку. Так, на первом уровне принятия логистических решений постановка целей и разработка стратегий осуществляются для предприятия, провайдеров услуг или цепей поставок в зависимости от объекта принятия решений, затем - для основных бизнес-процессов, далее - для отдельных элементов бизнес-процесса. Постановка целей и разработка стратегий должны реализовываться в той или иной степени базовые принципы логистики: координацию бизнес-процессов, интеграцию и оптимизацию управления по выбранным критериям.

Функции управления в логистике предприятий, провайдеров услуг и в управлении цепями поставок как признак классификации логистических решений также включают в себя решения в организации взаимоотношений, например, в цепях поставок, где особое внимание уделяется координации, сотрудничеству и построению отношений между членами цепей поставок. Иными словами, управление цепями поставок как организационный процесс может рассматриваться в рамках межфункциональной и межорганизационной координации. Межфункциональная координация относится к сотрудничеству и построению отношений с другими функциональными областями в той же фирме (с другим участником цепи поставок), например с маркетингом и финансами. Межорганизационная координация имеет отношение к сотрудничеству и координации товарных потоков между членами цепей поставок.

Таким образом, расширенный перечень основных бизнес-процессов управления цепями поставок включает в себя управление взаимоотношениями с клиентами, управление обслуживанием клиентов, управление спросом, выполнение заказа, производственное управление потоками, управление взаимоотношениями с поставщиками, разработку продукта и его коммерциализацию, обратную логистику. Все вместе взятые бизнес-процессы представляют собой управление цепями поставок в полном

объеме и должны быть согласованы (организованы) на основе сотрудничества и управления отношениями на различных участках (звеньях) цепей поставок от добывающих организаций до конечных потребителей.

Функции мониторинга и оценки являются неотъемлемой частью управления и обеспечивают связь между планированием в логистике и реализацией планов. Если функция контроля сосредоточена на логистической деятельности и мероприятиях, то оценка осуществляется по отношению к результатам и целям.

Мониторинг сосредоточен на входах и выходах логистической системы и в основном отслеживает и оценивает реализацию логистических проектов. Это непрерывный процесс сбора логистической информации для измерения заданных ключевых показателей эффективности, целевых показателей, которые приведены в соответствие с поставленными целями и разработанными логистическими стратегиями.

Оценка степени достижения логистических целей также используется непрерывно для возможного изменения ранее принятых решений в условиях трансформации внешней и внутренней логистической среды предприятия и цепей поставок.

В контексте логистики предприятий, провайдеров логистических услуг и цепей поставок мониторинг и оценка могут быть определены следующим образом: мониторинг рассматривается как непрерывный процесс и определяет, в какой степени реализуются логистические мероприятия, что позволяет осуществлять корректирующие и поддерживающие мероприятия; оценка используется для анализа степени достижения поставленных задач и целей. Обе функции осуществляются на оперативном и тактическом горизонтах планирования (например, ежемесячно, ежеквартально или ежегодно). Оценка обеспечивает обратную связь между реализацией логистических планов и мероприятий и процессом их планирования.

Мониторинг и оценка применяются для предоставления логистической информации пользователям, для выявления проблем в цепи поставок, для определения мероприятий и проектов по внесению изменений в бизнес-процессы и ключевые показатели эффективности цепей поставок.

Количественные и качественные показатели контролируются на уровне всей цепи поставок (от производителя до конечного потребителя) или ее отдельных звеньев. Каждое звено в цепи поставок (например, "изготовитель - оптовик", "оптовик - розница", или "поставщик - сервисная организация - потребитель") должно рассматриваться как поставщик и потребитель услуг.

Рассмотренные функции и процедуры управления в микрологистике, логистике провайдеров услуг и в цепях поставок как объекты принятия

логистических решений являются наиболее общими и требуют конкретизации содержания в рамках последовательной декомпозиции. Так, состав логистических решений в отношении функций и процедур управления в микрологистике может быть представлен в следующем виде (рис. 4.5):

- 1) формирование организационной структуры службы логистики на предприятии;
- 2) координация функциональных видов деятельности на предприятии;
- 3) сквозное управление товарно-материальным и обслуживающими потоками;
- 4) согласование параметров товарно-материального и обслуживающих потоков;
- 5) постановка логистических целей и разработка стратегий;
- 6) прогнозирование и планирование спроса на продукцию предприятия;

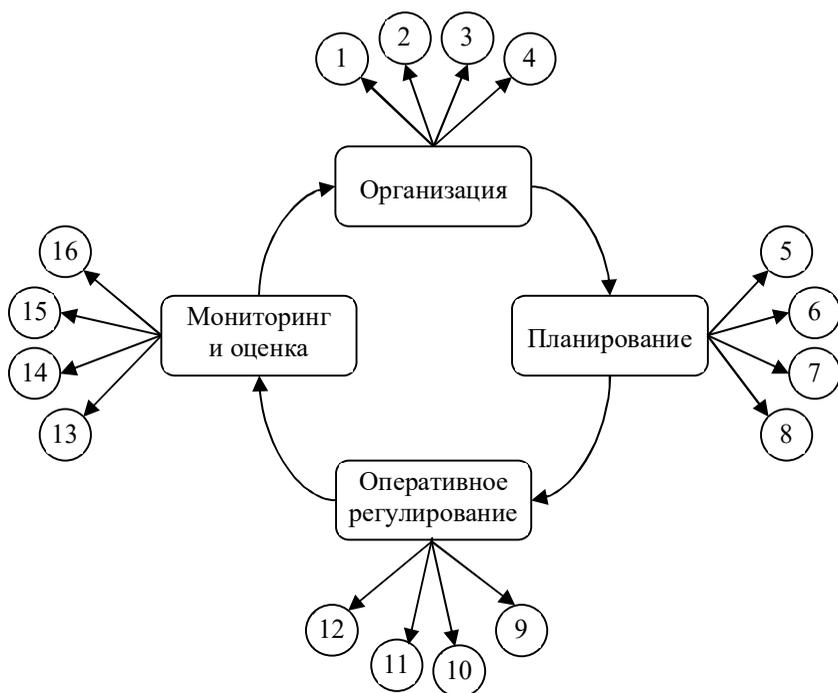


Рис. 4.5. Состав логистических решений в отношении функций управления микрологистикой

- 7) оптимизация и планирование товарно-материальных запасов на предприятии;
- 8) оптимизация и планирование производственной программы;

- 9) оперативное регулирование планов производства, поставок и формирования ресурсов предприятия;
- 10) оперативное регулирование цен на продукцию и тарифов на услуги;
- 11) оперативное управление товарно-материальными запасами;
- 12) оперативное управление реверсивной логистикой;
- 13) анализ и мониторинг показателей деятельности службы логистики;
- 14) оценка степени достижения логистических целевых показателей и реализация разработанных стратегий;
- 15) анализ и оценка экономической эффективности реализации логистических проектов и мероприятий;
- 16) мониторинг и оценка параметров внешней (рыночной) среды предприятия.

Наиболее важным признаком многомерной классификации логистических решений выступает используемый метод их принятия, что требует изложения и обоснования методологии исследования в логистике (предприятий, провайдеров услуг и цепей поставок), а также систематизации методов и моделей анализа, прогнозирования, планирования и оптимизации таких решений.

4.3. Детерминанты развития логистики и управления цепями поставок

Исследование современного состояния научного знания и практического использования логистики и управления цепями поставок позволяет сделать некоторые выводы об основных аспектах их содержания и о соотношении логистики и управления цепями поставок.

Во-первых, можно сказать, что управление цепями поставок связано с реализацией возможностей по комплексному управлению товарно-материальным потоком по всем функциям, а также между членами цепи поставок. Хотя эта идея очевидна и продуктивна, понятие снижения затрат в цепи поставок, включающей в себя более одной системы принятия решений, не является новой. Использование системного подхода и экономико-математических моделей исследования операций и раньше позволяло оптимизировать цепи поставок по критерию минимума затрат¹.

¹ Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2010. 640 с.

Во-вторых, логистика в настоящее время рассматривается как подсистема в управлении цепочками поставок. Сфера логистики ограничивается функциями внутри организации и, в первую очередь, касается деятельности руководства как интегратора. Межфункциональные и межорганизационные функции управления уже включаются в сферу управления цепочками поставок, а не логистики. Логистика как функциональный вид деятельности в организации заменяет физическое распределение.

В-третьих, бизнес-процессы закупок и производства в настоящее время включены в сферу управления цепочками поставок. В результате управление цепями поставок отвечает за 70-80% общих затрат участников цепи.

В-четвертых, многие функциональные области деятельности организации включаются в управление цепями поставок, так что они теряют свою идентичность и целевую направленность.

В-пятых, хотя управление цепочками поставок способствует координации взаимодействия, интеграции принятия управленческих решений, построению отношений и сотрудничеству участников цепи, реальные и эффективные цепи поставок в настоящее время распространены не столь широко. В наибольшей степени реализованы цепи поставок (отдельные звенья), включающие в себя взаимосвязи между организацией и ее поставщиками первого уровня. В настоящее время управление цепями поставок трактуется как логистика, а не как самостоятельная научная дисциплина и практика. Возможно, управление цепями поставок получит более широкое распространение и развитие, когда их преимущества станут очевидными вследствие более глубокого научного обоснования и практического использования, разработки методов и инструментов принятия рациональных и оптимальных управленческих решений.

В основе ускоренного развития логистики и управления цепями поставок лежат такие их детерминанты, как глобализация экономической деятельности, требующая координации международных и региональных товарно-материальных и сервисных потоков, рост конкуренции на рынках товаров и услуг, обуславливающий необходимость снижения совокупных издержек, развитие аутсорсинга бизнес-процессов и функций управления, ведущее к сокращению транзакционных и альтернативных затрат.

Современный взгляд на логистику и управление цепями поставок связан не только с формированием спроса, но и со снижением затрат, с ростом качества обслуживания клиентов и повышением на этой основе эффективности деятельности, хотя все это и в дальнейшем будет иметь важное значение для развития логистики и управления цепями поставок.

Новый акцент следует сделать на проектировании и эксплуатации цепочек поставок с целью роста доходов организаций и на максимизации их вклада в увеличение прибыли, а также на капитализации.

Стратегическая цель управления цепями поставок, понимаемая как минимизация совокупных затрат участников цепи (отдельных звеньев) при условии соблюдения стандартов качества обслуживания клиентов, должна трансформироваться в другой целевой ориентир, впрочем, тесно связанный с первым и формулируемый как максимизация отношения прибыли участников цепи поставок к ее активам.

Более строго данный целевой показатель результативности и эффективности рассматриваемой цепи поставок может быть рассчитан по следующей формуле¹:

$$R = \frac{D-C}{A} \cdot 100\% ,$$

где R - экономическая эффективность цепи поставок, %, которая, к сожалению, не включает ни социальную, ни интеллектуальную эффективность;

D - доход, который относится к вкладу цепочки поставок в продажи товаров и услуг каждого ее участника, млн руб.;

C - текущие затраты, к которым относятся расходы, понесенные в бизнес-процессах цепи поставок, млн руб.;

A - активы, которые относятся к инвестициям в объекты и оборудование для поддержки процессов цепочки поставок, млн руб.

Основным показателем экономической эффективности в настоящее время является отношение прибыли к активам (или возврат на инвестиции) в качестве меры для оценки стоимости стратегических альтернатив. Когда инвестиции применяются для улучшения качества обслуживания клиентов, то традиционный возврат на инвестиции уменьшает преимущества стратегий, не учитывая возможности повышения доходов, в то время как рассмотренный показатель эффективности учитывает многообразные последствия (прежде всего, экономические) одновременных вложений в развитие цепей поставок.

Эволюция определения стратегической цели управления цепями поставок от начальной цели формирования стратегических альянсов на основе контрактного соглашения о долгосрочном сотрудничестве в середине XX в. до будущей и частично реализуемой в настоящее время цели оптимизации соотношения экономической, социальной и

¹ Статистика эффективности функционирования экономики. URL: <http://www.economy-web.org/?p=565>.

интеллектуальной эффективности цепей поставок в начале и середине XXI в. отражена на рис. 4.6.

Формирование новых, а также трансформация и реформирование существующих в настоящее время цепей поставок составляют непрерывный процесс, этапы которого и соответствующие им управленческие решения можно представить в следующем виде¹:



Рис. 4.6. Эволюция определения стратегической цели управления цепями поставок

1. Разработка общего понимания цепи поставок. Менеджеры участников цепи поставок должны установить ведущие организации и роль своей организации в данной цепи поставок, а также понять ценностное предложение цепи поставок клиентам. Здесь имеют значение составление

¹ Управление цепочками поставок (SCM). URL: <http://www.hetnet.ru/business/solutions/20>.

карт критических процессов, определение основных технологий производства продукции и услуг, установление взаимосвязей с существующими и потенциальными клиентами, что помогает принимать обоснованные управленческие решения.

2. Определение позиции организации в цепи поставок. Менеджеры участников цепей поставок должны критически пересмотреть стоимость предложения продукции и услуг своей организации, а также определить ее основные компетенции. Затем разрабатываются конкретные процессы и управленческие решения для поддержки установленных ключевых компетенций.

3. Создание инфраструктуры цепей поставок. Такая инфраструктура включает в себя взаимоотношения с заказчиками товаров и услуг, а также с поставщиками каждого участника цепи поставок. Это требует классификации и ранжирования партнеров по степени их важности на входе и выходе цепи поставок, а также создания соответствующих отношений с различными классами (группами) клиентов. Одни отношения нуждаются в интенсивном развитии, а другие - в применении эффективных и стандартизованных процессов и процедур принятия управленческих решений. Первоначальная классификация партнеров в цепи поставок должна проводиться по признаку их прибыльности и долгосрочного роста.

4. Выравнивание доходов участников цепи поставок с учетом обеспечения повышенной доходности производственно-коммерческой и сервисной деятельности тех из них, кто проводит научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки для покрытия повышенных расходов на начальном этапе разработки инновационных продуктов и услуг.

5. Развитие интеграционных механизмов в цепях поставок. Это предполагает выявление внутренних и внешних препятствий для сотрудничества участников логистической цепи, определение возможностей повышения степени их взаимодействия и доверия, а также разработку приоритетных программ на основе принятия рациональных и оптимальных управленческих решений.

6. Постоянный пересмотр, реформирование и трансформация цепей поставок для повышения их динамичности, гибкости, оперативности реагирования на изменение внешней среды и таких внутренних факторов развития, как рост ресурсного и инновационного потенциала цепей поставок.

Считается, что сотрудничество и координация будут служить основой достижения преимуществ эффективного использования ресурсов в цепях поставок. Когда участники цепей поставок удовлетворены состоянием своего взаимодействия и имеют высокие показатели результативности и эффективности собственных бизнесов, отношения участников цепи

остаются позитивно неизменными. Однако во многих случаях подобного не происходит, что приводит к возникновению конфликтных ситуаций. Следует признать, что необходим надежный механизм, использование которого в цепях поставок обеспечит их общесистемные преимущества и сохранение стимулов для продолжения сотрудничества контрактов.

На практике существуют как формальные, так и неформальные способы и соответствующие им логистические решения, обеспечивающие справедливое распределение доходов среди участников цепей поставок. К формальным способам справедливого распределения доходов в цепях поставок относятся регулирование цен на продукцию и услуги, обеспечивающее разумную рентабельность их производства (установление так называемых "справедливых цен"), и применение более дифференцированных цен в зависимости от объемов единовременных партий поставок. В цепях поставок следует поощрять также рост качества продукции и поставку ее инновационных видов, что требует значительных расходов предприятий. Это поощрение заключается в установлении на определенный период специальных цен, обеспечивающих частичное возмещение производителям их более высоких расходов. К неформальным способам распределения доходов среди участников цепи поставок относятся предлагаемые стимулы принуждения (оказание давления ключевых участников цепи поставок на ее рядовых участников в интересах всей цепи поставок) и поощрение сотрудничества (инвестиционное и инновационное сотрудничество, обучение персонала).

Формальные и неформальные управленческие решения по справедливому распределению доходов среди участников цепей поставок представлены на рис. 4.7.

В основе экономической, социальной и интеллектуальной эффективности цепей поставок и благосостояния их участников лежат два базовых принципа: сотрудничество и доверие. Использование этих принципов управления цепями поставок требует учета особенностей распределения собственности в этих цепях, стратегического планирования, формирования доходов участников цепи и признания общей ответственности за ее эффективное функционирование и развитие.

Методами поддержания сотрудничества и доверия в цепях поставок являются мониторинг и оценка потенциальных выгод от реализации базовых принципов, применение формальных и неформальных способов распределения доходов, информационный и коммуникационный обмен между участниками цепей поставок.

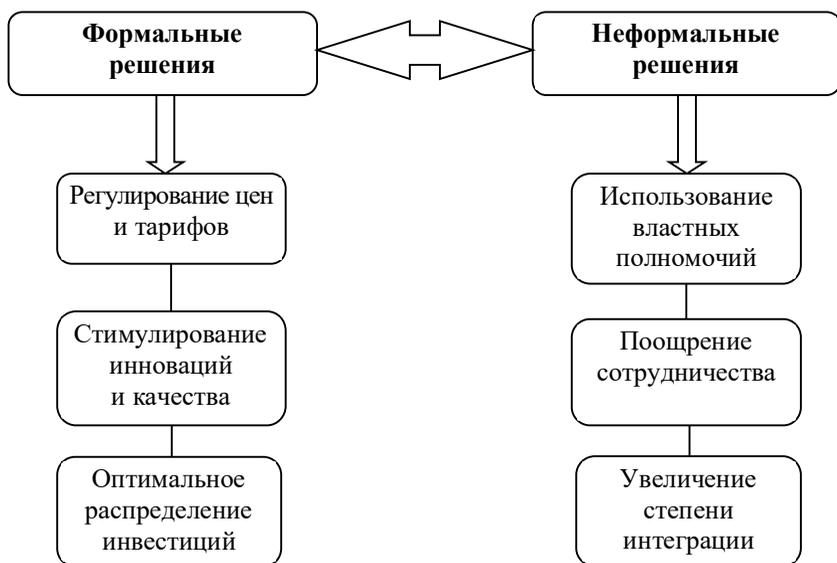


Рис. 4.7. Формальные и неформальные решения по справедливому распределению доходов в цепях поставок

Значение логистики и управления цепями поставок в национальной и региональных экономиках, а также на предприятиях всех секторов будет расти вследствие расширения международных и региональных экономических, образовательных и гуманитарных связей, роста конкуренции на рынках товаров и услуг в глобальной экономической среде, вследствие использования эффективного аутсорсинга и современных форм управления и ведения бизнеса.

Основные тенденции развития логистики и управления цепями поставок в укрупненном виде заключаются в применении системного, процессного и логистического подходов к проектированию и трансформации цепей поставок, в использовании функций стратегического управления, в более полной реализации таких принципов, как координация деятельности, интеграция управления и оптимизация принимаемых решений, в разработке методов справедливого распределения доходов и выгод, в изменении соотношения функций логистики и управления цепями поставок, в широком применении и на оперативном уровне экономико-математических методов принятия логистических решений и стандартных программных бизнес-приложений¹.

¹ Современное состояние и тенденции развития логистики и управления цепями поставок в России. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7064>.

Более развернуто указанные тенденции развития логистики и управления цепями поставок можно представить в следующих концептуальных положениях.

1. Стратегическая цель максимизации экономической эффективности цепей поставок будет так же важна, как минимизация совокупных затрат участников цепей поставок. Генерирование доходов в цепях поставок будет обеспечиваться не только маркетинговыми инструментами (расширением и углублением ассортимента товаров и услуг, проведением PR- и рекламных компаний, экономически обоснованным ценообразованием на товары и услуги), но и повышением качества обслуживания клиентов, оптимальным распределением ресурсов и выгод в цепях поставок, проектированием бизнес-процессов в управлении цепями поставок на основе более широкого использования экономико-математических методов и программных продуктов принятия оптимальных логистических решений.

2. Использование системного подхода к управлению цепями поставок требует от участников цепей поставок преодоления ориентации исключительно на индивидуальные выгоды от сотрудничества, на максимизацию личного интереса. Задача интеграции частных интересов в совокупный интерес участников цепей поставок, справедливое распределение доходов и выгод, а также установление цен и тарифов внутри цепей поставок, обеспечивающих минимизацию совокупных затрат на производство конечной продукции цепей поставок, в условиях обособления собственности и юридической самостоятельности организаций выступает самой сложной проблемой логистики, которая должна управлять вне границ правового поля и отдельных компетенций.

3. Координация усилий, сотрудничество и доверие являются наиболее важными принципами взаимодействия участников цепей поставок. Принятие управленческих решений юридически самостоятельными организациями по важнейшим вопросам, затрагивающим их общие экономические, социальные и инновационно-инвестиционные интересы в цепях поставок, должно быть согласовано со всеми участниками цепей поставок, что требует раскрытия конфиденциальной информации и обеспечения прозрачности производственно-коммерческой и сервисной деятельности. В этом отношении определяющими принципами взаимодействия организаций в цепях поставок должны быть сотрудничество и доверие, сравнимые по глубине и охвату с внутрифирменными корпоративными отношениями, что, очевидно, является проблемой современных социально-экономических отношений в логистике и цепях поставок.

4. Информационный обмен данными и коммуникационные технологии взаимодействия в цепях поставок обеспечивают эффективное управление цепями поставок на основе использования современных информационно-коммуникационных технологий более высокого уровня, чем обмен данными между компаниями, не являющимися участниками цепей поставок, и их службами (подразделениями). Более высокие требования предъявляются также к качеству, достоверности, точности и оперативности информационных потоков, к коммуникационному взаимодействию и принятию управленческих решений. В этой связи важное значение имеет стандартизация форм документооборота, перечня данных и сведений, а также степени защищенности информационных сетей.

5. Должен осуществляться мониторинг расходов на производство продукции и оказание услуг участниками цепи поставок. Для принятия решений в цепях поставок во многих случаях необходимы не столько данные о доходах участников, сколько информация о расходах их отдельных организаций на производство продукции и оказание услуг. Наличие подобных данных и их публичность служат необходимым условием координации деятельности партнеров и определения тех звеньев в цепи поставок, которые несут неоправданно высокие расходы при минимальных выгодах. В этих условиях важным элементом сотрудничества участников цепи поставок является, как и в других случаях, доверие между партнерами. Организация прохождения и доставки своевременной, точной и оперативной информации о расходах требует использования современных и защищенных от проникновения третьих лиц информационных технологий, баз данных и средств их обработки.

6. Требуют четкого определения и уточнения методы совместного использования и распределения выгод. Разработка подобных методов - необходимое условие сохранения коалиции и приумножения организационно-экономических преимуществ, заложенных в самой идее образования и развития цепей поставок, где конкуренция между отдельными рыночными игроками заменяется их сотрудничеством и соперничеством между цепями поставок. Проведение исследований преимуществ использования формальных и неформальных методов справедливого распределения общего дохода участников цепей поставок является обязательным элементом сохранения сотрудничества и укрепления доверия между партнерами.

7. Взаимоотношения в цепях поставок должны быть динамичными. Когда в цепях поставок наблюдается невысокая степень доверия между их партнерами, информация является неполной и неточной, а совместное

распределение доходов и других выгод от сотрудничества воспринимается как несправедливое, партнеры могут вернуться к прошлому состоянию производства продукции и услуг в собственных интересах. Учитывая сложность построения действительно открытых и доверительных отношений, применения хорошей системы бухгалтерского учета и предоставления данных всем участникам цепи поставок, профессиональной подготовки управленческих кадров для принятия сложных эвристических решений, требуется достаточно длительный период времени для реализации потенциальных преимуществ сотрудничества в цепях поставок и для достижения их реальной экономической, социальной, организационной и интеллектуальной эффективности.

8. Профессиональное образование, приобретение работниками навыков и компетенций в логистике включает в себя обучение в области организационного поведения и психологии. Современные образовательные программы по логистике и управлению цепями поставок акцентируют свое внимание на таких функциональных областях логистики и управления цепями поставок, как логистика снабжения, логистика запасов, транспортная логистика, логистика распределения и сбыта, транспортировка в цепях поставок, а также на использовании экономико-математических методов в логистике и на применении информационных технологий (информационные системы и технологии в логистике и управлении цепями поставок). Очевидно, что указанные образовательные дисциплины по логистике не учитывают современных требований к профессиональной подготовке логистов и специалистов по управлению цепями поставок. Необходимо дополнить данные образовательные программы дисциплинами, предоставляющими знания, навыки и компетенции в построении отношений сотрудничества, доверия и компромисса в цепях поставок.

9. Необходимы изменение и перераспределение функций логистики и управления цепями поставок на предприятии. Функциональная трансформация содержания управления цепями поставок будет влиять на организационно-функциональную структуру управления предприятиями, участниками цепей поставок. В целях обеспечения реализации таких принципов управления цепями поставок, как координация бизнес-процессов, интеграция управления и оптимизация принимаемых решений, требуется реорганизация управления.

В настоящее время такие функциональные виды деятельности предприятий, как маркетинг, производство, персонал, финансы и закупки, являются функциями одного и того же уровня управления. Однако в будущем закупки, производство и логистика, включающая в себя функции

физического распределения и реверса, должны перейти в управление цепями поставок (рис. 4.8).

Существуют варианты реорганизации функций управления цепями поставок. Так, для участников цепей поставок, желающих добиться хорошего согласования товарных потоков, может быть выбрана такая организационная структура, в которой служба управления цепями поставок отвечает за координацию действий всех других функциональных видов управления, а для координации деятельности участников цепи поставок, возможно, будут созданы особые органы управления.

10. Использование современных экономико-математических методов и моделей принятия управленческих решений в логистике и управлении цепями поставок, а также программных бизнес-приложений по-прежнему актуально для подготовки и реализации принимаемых менеджерами решений. Российские предприятия, участники разного типа цепей поставок в таких видах экономической деятельности, как производство и реализация продуктов питания, энергетических ресурсов (нефть, газ), металлопродукции и т.д., недостаточно широко и активно используют, например, такие программные универсальные продукты и их бизнес-приложения, как SAP, Oracle¹.

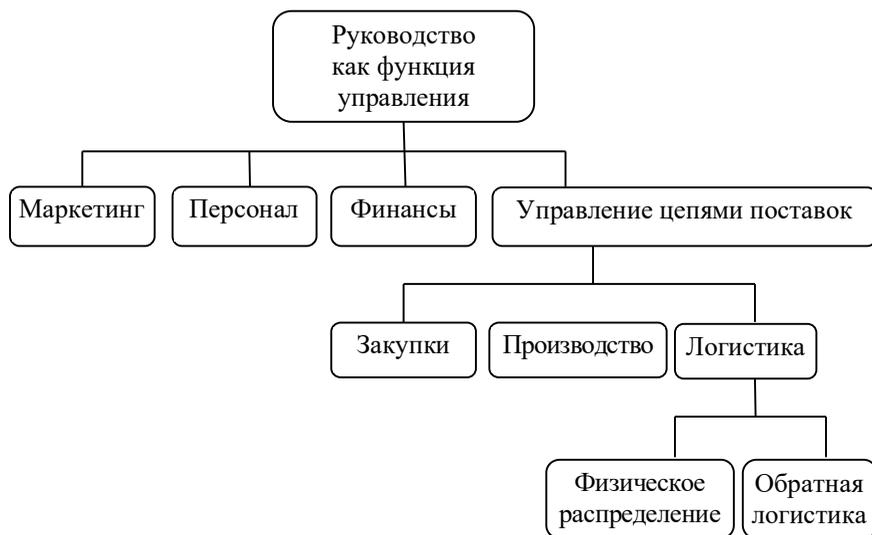


Рис. 4.8. Новое распределение функций управления цепями поставок и логистики на предприятиях

¹ Разработка и внедрение решений на базе SAP. URL: <http://www.epam-group.ru/solutions/sap-technologies.html>.

Так, SAP (от нем. Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung; от англ. Systems, Applications and Products in Data Processing) является первым поставщиком стандартных программных бизнес-приложений и третьим по величине поставщиком программного обеспечения в мире. Есть много компонентов логистической функции в SAP. Компоненты этого продукта включают в себя следующие направления:

- управление материальными потоками. Компонент управления материальными потоками, служащий основой логистических функций управления организациями, включает в себя покупку, движение товаров на складе, отпуск в производство, управление дебиторской и кредиторской задолженностью и содержит информацию обо всех материалах и услугах, используемых в организации;

- сбыт. Компонент продажи и распределения, который включает в себя процессы от заказа продукции до ее поставки потребителю. Кроме того, данный компонент содержит функции управления сбытом, ценообразования, комплектования, упаковки и отправки;

- управление качеством. Этот компонент используется для обеспечения и соблюдения стандартов качества получаемой и готовой продукции организации. Функции компонента включают в себя планирование и проведение проверок качества купленных товаров и готовой продукции;

- техническое обслуживание и ремонт. Данный компонент используется для обслуживания оборудования, которое применяется в производстве готовой продукции предприятия. Компонент ориентирован на планирование и выполнение профилактического обслуживания оборудования и технических средств, используемых в процессе производства;

- планирование производства. Указанный компонент используется в управлении производственным процессом предприятия. В функции компонента входят планирование производства предприятия, планирование потребности в сырье и материалах, планирование запасов незавершенного производства;

- обслуживание клиентов. Компонент предназначен для управления процессами ремонта, для обеспечения гарантий и возврата готовой продукции. Если предприятие производит готовые изделия, которые продаются с гарантией, то компонент обслуживания клиентов помогает осуществить указанные процессы с максимальной эффективностью;

- управление складом. Компонент позволяет предприятию точно управлять запасами и минимизировать издержки по их содержанию. Этот компонент позволяет сократить время, необходимое для размещения и

отпуска товаров со склада, предлагая наиболее эффективное место хранения материалов и наиболее эффективный способ его размещения и отпуска в производства.

В программном продукте имеется дополнительная функциональность, которая интегрируется с другими функциональными областями логистики (управление транспортом, управление партиями, информационная логистика и т.д).

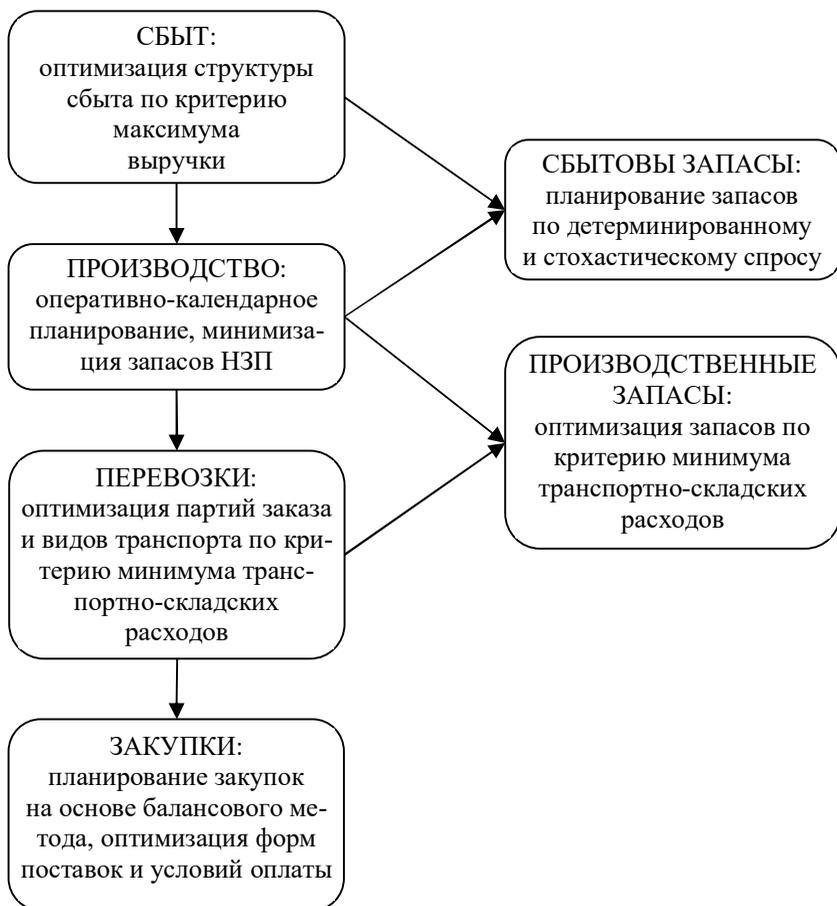
Практика использования зарубежных программных продуктов подготовки и принятия управленческих, в частности логистических, решений на российских предприятиях - субъектах цепей поставок показала их недостаточно высокую эффективность при значительной стоимости. Это во многом объясняется влиянием неформальных отношений и неформализованных процедур принятия логистических решений российскими менеджерами. В этой связи является актуальной задача дальнейшего развития функционального логистического комплекса, а также модуля управления цепями поставок в отечественном программном продукте 1С, который обладает хорошим соотношением цены, качества, масштабируемости и настраиваемости.

Модуль логистики представляет собой комплекс последовательных и взаимоувязанных управленческих решений, позволяющий осуществить сквозную оптимизацию параметров товарно-материального потока, начиная с оптимизации сбытовых бизнес-процессов и заканчивая оптимальными логистическими решениями бизнес-процесса закупок материальных ресурсов (рис. 4.9).

Однако современные SAP предлагают более широкий комплекс управленческих решений для цепей поставок (SAP SCM), позволяющий:

- быстро реагировать на изменения спроса и предложения;
- определять точную дату поставки товаров клиентам;
- оптимизировать запасы, рабочее время, ресурсы и размещение;
- проводить анализ для мониторинга и измерения продуктивности и эффективности;
- использовать методы управления рисками и смягчение их последствий;
- обеспечивать соблюдение международных правил торговли.

Комплекс отдельных решений для управления цепочками поставок включает в себя их следующие группы.



*Рис. 4.9. Сквозная оптимизация бизнес-процессов
производственного предприятия*

1. Комплексное планирование сбыта и производства. Позволяет:
 - организовать более точное планирование сбыта и производства на основе интеграции корпоративных данных планирования и отчетности на платформе SAP;
 - синхронизировать спрос клиентов и планирование продаж с корпоративными целями организации;
 - проводить комплексный анализ активов организации;
 - осуществлять интеграцию и планирование цепей поставок от покупки материальных ресурсов до распределения готовой продукции.

2. Планирование производства и поставки продукции. Позволяет повысить рентабельность продаж, обеспечить надежный контроль над спросом и предложением, установить более тесные отношения с поставщиками в реальном режиме времени, для чего необходимо:

- планировать цепочки поставок на основе фактического и прогнозируемого спроса;
- поддерживать совместные отношения с поставщиками, производителями и клиентами;
- улучшать аутсорсинг производства с автоматическим созданием его организационной структуры;
- ускорять производственное планирование и подробное планирование бизнес-процессов.

3. Управление спросом на основе его прогноза, согласование спроса и предложения, максимизация дохода с учетом реакции клиента на изменение цен и тарифов. Комплекс дает возможность:

- прогнозировать реакцию клиентов на будущие цены, скидки и мероприятия по продвижению готовой продукции;
- развивать сотрудничество с клиентами для построения долгосрочных отношений.

4. Оптимизация взаимодействия в цепях поставок. Позволяет:

- усовершенствовать системы связи с поставщиками, контрактными производителями и потребителями, сократить количество ошибок в документообороте и затраты на обработку данных;
- повысить прозрачность взаимодействия, увеличить скорость и повысить технологичность цепей поставок;
- сократить уровень запасов за счет управления изменениями спроса и предложения;
- значительно снизить закупки, повысить продажи и сократить складские расходы.

5. Управление складом. Позволяет:

- повысить эффективность складской деятельности, оптимизировать складские операции и усилить конкурентное преимущество;
- установить более строгий контроль над осуществлением складских операций в реальном режиме времени;
- более широко использовать возможности автоматизации подъемно-транспортных и складских операций;
- принимать рациональные логистические решения по управлению входящими и исходящими складскими процессами.

6. Управление транспортом. Позволяет:

- обрабатывать информацию о реальных процессах транспортировки продукции, о затратах и штрафах при планировании и консолидации входящих и исходящих грузопотоков;
- автоматизировать процесс транспортировки, отслеживания и его оперативного регулирования;
- разрабатывать гибкие планы перевозок, которые адаптируются к процессу или изменению их условий;
- рационализировать финансовые потоки, связанные с транспортировкой продукции;
- обеспечивать соблюдение стандартов международной торговли и обращения с опасными грузами.

7. Мониторинг и маршрутизация движения сырья и готовой продукции. Позволяют управлять потоками сырья, материалов и готовой продукции:

- обеспечивать соответствие нормативным требованиям движения товаров;
- выявлять бракованную и излишнюю продукцию;
- осуществлять мониторинг и маршрутизацию в обратной логистике.

8. Аналитическая функция в управлении цепями поставок. Позволяет получать в режиме реального времени аналитические данные, повышать оперативность принимаемых на их основе решений и ответственность за исполнение:

- использовать стратегические решения, количественный и сравнительный анализ данных;
- точно прогнозировать и планировать динамические характеристики спроса клиентов;
- снижать риски взаимодействия с поставщиками, разрабатывать систему ключевых показателей эффективности;
- ускорять выполнение планов трансграничных поставок и связанных с ними торговых процессов.

Реализация рассмотренных групп решений по управлению цепями поставок требует применения современных экономико-математических методов и моделей, а также специализированных программных продуктов, выходящих за рамки представленных продуктов SAP и Oracle.

Глава 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

5.1. Экономико-математические методы и модели в логистике

В современных условиях логистика является неотъемлемой частью и инструментом современной экономики. Сегодня все предприятия интегрированного рынка занимаются логистикой и используют логистические методы управления производством и торговлей.

Для успешной деятельности необходимо выразить экономические процессы в виде постоянно циркулирующих потоков - материальных (товарных), финансовых, информационных, которые в той или иной форме образуют логистические системы.

Логистика является инструментом управления производственно-коммерческой деятельностью, в котором используются специальные концепции логистики и экономико-математические методы. Применение математики в экономике является одним из важнейших направлений в развитии экономической теории и коммерческой деятельности, в том числе и логистики. Как в теории, так и на практике логистика достигла такого уровня, когда применение математических методов стало не только возможным, но и необходимым.

К математическим методам, применяемым в логистике, относятся:

- 1) классический математический анализ;
- 2) теория вероятностей;
- 3) математическая статистика;
- 4) теория массового обслуживания;
- 5) математическое программирование;
- 6) теория игр; и т.д.

При рассмотрении математических методов и моделей в логистике исходным положением являются теория и практика управления. При этом следует иметь в виду, что в числе величин, которыми оперирует математика в логистике, важное место занимают стоимостные, т.е. экономические, параметры. Именно поэтому в логистике речь идет об

экономико-математических методах и моделях. Так, в частности, в указанных моделях - в зависимости от моделируемых ситуаций - используются следующие стоимостные параметры:

- 1) стоимость выполнения заказа (поставки);
- 2) стоимость содержания единицы запаса за определенный период;
- 3) постоянные (условно-постоянные) расходы;
- 4) стоимость перевозки единицы груза;
- 5) убытки от отказа в обслуживании;
- 6) убытки от простоя транспортных или иных технических средств;
- 7) потери от дефицитов товаров.

Перечисленные параметры конкретизируются в зависимости от моделируемых ситуаций.

Кроме того, в ряде моделей, прежде всего динамических, присутствуют временные параметры (интервалы поставок, время хранения запаса, время транспортировки и т.п.), которые, в свою очередь, также определяют стоимостные характеристики логистических процессов.

Моделирование логистических систем можно проводить различным образом и приходиться в итоге к разным моделям. Однако при построении моделей необходимо соблюдать следующие общие принципы:

- модель должна иметь поведение, структуру и функции, подобные таковым у моделируемой логистической системы или у ее компонента;
- отклонения параметров модели в процессе ее функционирования от соответствующих параметров моделируемой логистической системы не должны выходить за рамки допустимой точности моделирования;
- на основании исследования модели и ее поведения должно быть возможным обнаружить новые свойства моделируемой логистической системы, не содержащиеся в исходном материале, использованном для составления данной модели;
- проводить исследования и эксперименты на модели должно быть более удобно, чем на реальной логистической системе.

Исследования, проводимые на модели, выполненной с соблюдением вышеназванных условий, представляют следующие качественно новые возможности:

- исследования могут проводиться до реализации логистической системы на этапе ее проектирования и определения целесообразности ее создания и применения;
- исследования могут проводиться без вмешательства в функционирование производственно-сбытовой системы, что могло бы оказаться слишком дорогим или иметь необратимые последствия;

- если цель эксперимента состоит в определении предельно допустимых значений объемов материальных потоков или других статических и динамических параметров производственно-сбытовой системы, то исследования на модели можно проводить без риска разрушения моделируемой системы.

Все модели систем можно разделить на изоморфные и гомоморфные.

Изоморфные модели представляют собой полный эквивалент всем морфологическим и поведенческим особенностям моделируемой системы и способны полностью заменить ее. Однако создать и исследовать изоморфную, в полном смысле этого слова, модель практически оказывается невозможным вследствие неполноты и несовершенства знаний о реальной системе и недостаточной адекватности методов и средств такого моделирования. Поэтому практически все модели, используемые в логистике, являются гомоморфными. Гомоморфные модели подобны изображаемому объекту лишь в некоторых отношениях, но характерных и важных для процесса моделирования. Другие аспекты строения и функционирования при гомоморфном моделировании не рассматриваются и игнорируются. Логистические модели моделируются исключительно с помощью гомоморфных моделей, обеспечивающих подобие оригиналу только в некоторых отношениях, имеющих значение для эффективного управления.

В свою очередь, гомоморфные модели делятся на материальные и абстрактно-концептуальные.

Материальные модели находят в логистическом управлении лишь ограниченное применение. Прежде всего это объясняется трудностью и дороговизной воспроизведения на такого рода моделях основных геометрических, физических и функциональных характеристик оригинала и крайне ограниченными возможностями варьирования их в процессе работы с моделью. Поэтому для логистики в подавляющем большинстве случаев используется абстрактно-концептуальное моделирование.

Абстрактно-концептуальные модели, в свою очередь, подразделяются на символические и математические.

Символические модели построены на основе различных, определенным образом организованных знаков, символов, кодов, слов или массивов чисел, изображающих исследуемый оригинал. Для построения подобных моделей используются такие символы или коды, которые однозначно и не допускающим возможности различного толкования образом представляют моделируемые структуры и процессы. Так, для языкового описания моделей используются специальные словари, в которых, в отличие от обычных толковых словарей, каждое слово имеет только одно определенное значение. Такой словарь принято называть тезаурусом.

Информацию, полученную с помощью использования символических моделей, неудобно обрабатывать (хотя это и возможно) для дальнейшего использования в системах логистического управления. Поэтому наибольшее распространение для создания и эксплуатации систем логистического управления получили математические модели.

Математическое моделирование бывает двух разновидностей: различают аналитическое и имитационное моделирование.

При построении аналитических моделей закономерности строения и поведения объекта моделирования описываются в приемлемой форме точными аналитическими соотношениями. Эти соотношения могут быть получены как теоретически, так и экспериментально. Универсальным методом математического моделирования, "работающим" даже тогда, когда нет возможности ни теоретически, ни экспериментально получить аналитическое описание исследуемого объекта, является имитационное моделирование.

Имитационное моделирование - это компьютерное воспроизведение развёртывания во времени функционирования моделируемой системы, т.е. воспроизведение ее перехода из одного состояния в другое, осуществляемое в соответствии с однозначно определенными операционными правилами. Как правило, изменения состояния логистических систем происходят дискретно и в дискретные моменты времени. Но и в этом случае остается в силе основной принцип имитационного моделирования: отображение изменений состояния моделируемой системы, развернутое во времени.

Процесс разработки имитационной модели начинается с уточнения понимания проблемы и формулировки целей исследования, что само по себе является развернутым во времени последовательным приближением. Затем производится статическое описание системы, в котором задаются ее элементы и их параметры, а затем и ее динамическое описание, в котором задаются взаимодействия этих элементов, в результате чего происходит изменение состояний системы.

Рассмотренная классификация моделей структур и поведения исходных систем касается форм и методов представления и описания характеристик моделируемого объекта в целом.

Построение внутренних зависимостей для каждого отдельного компонента моделируемой системы, которые могут быть затем использованы для построения того или иного вида модели системы, производится экономико-математическими методами.

Экономико-математическая модель должна быть адекватна действительности, отражать существенные стороны и связи изучаемого объекта.

Отметим принципиальные черты, характерные для построения экономико-математической модели любого вида. Процесс моделирования можно условно подразделить на три этапа:

- 1) анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу, и эмпирических данных о его структуре и особенностях; на основе такого анализа формируются модели;
- 2) определение методов, с помощью которых можно решить задачу;
- 3) анализ полученных результатов.

При экономико-математическом моделировании часто возникает ситуация, когда изучаемая экономическая система имеет слишком сложную структуру, не разработаны математические методы, схемы, которые охватывали бы все основные особенности и связи этой системы. Такой экономической системой, например, является экономика предприятия в целом в ее динамике и развитии. Возникает необходимость упрощения изучаемого объекта, исключения из анализа некоторых его второстепенных особенностей с тем, чтобы подвести эту упрощенную систему под класс уже известных структур, поддающихся математическому описанию и анализу. При этом степень упрощения должна быть такой, чтобы все существенные для данного экономического объекта черты в соответствии с целью исследования были включены в модель.

Таким образом, применение экономико-математических моделей предполагает установленную последовательность действий:

- 1) изучение ситуации в том или ином логистическом процессе;
- 2) характеристика этой ситуации;
- 3) выявление проблемы, которую ставит данная ситуация;
- 4) характеристика проблемы;
- 5) определение цели для разрешения данной проблемы;
- 6) постановка задачи (в данном случае задача ставится в обычном арифметическом смысле по схеме "дано - найти");
- 7) построение модели (изначально модель отображает ситуацию, но для построения конкретной модели необходима задача, поэтому используют выражение "модель - задачи");
- 8) исследование модели и выявление метода;
- 9) разработка алгоритм "правила - решение задачи" согласно модели;
- 10) процесс решения с помощью разработанного алгоритма;
- 11) принятие решения;
- 12) выполнение решения (полученное управленческое решение преобразовывается в управляющие воздействия, которые и доводятся до управляемого процесса логистической системы);

- 13) результат;
- 14) анализ результата.

Рассмотрим некоторые наиболее популярные модели, применяемые в логистике.

В балансовых моделях отражается требование соответствия наличия ресурсов и их использования.

Межотраслевые потоки на макрологистическом уровне, т.е. материальные потоки между отраслями экономики, отображаются с помощью модели межотраслевого баланса.

Межотраслевой баланс показывает объемы производства и их распределение между отраслями и конечными потребителями. Под отраслью понимается совокупность предприятий, производящих однородную продукцию, следовательно, межотраслевые потоки - материальные потоки в групповой (укрепленной) номенклатуре. Согласно межотраслевому балансу вся производимая продукция данной отрасли направляется к другим отраслям на производственное потребление и на конечное потребление. Конечное потребление включает в себя:

- 1) экспорт;
- 2) государственный резерв;
- 3) личное потребление граждан.

Пусть рассматривается экономическая система, состоящая из n взаимосвязанных отраслей производства. Продукция каждой отрасли частично идет на внешнее потребление (конечный продукт), а частично используется в качестве сырья, полуфабрикатов или других средств производства в других отраслях, в том числе и в данной. Эту часть продукции называют производственным потреблением. Поэтому каждая из рассматриваемых отраслей выступает и как производитель продукции, и как ее потребитель.

Обозначим через x_i валовой выпуск продукции i -й отрасли за планируемый период и через u_i конечный продукт, идущий на внешнее для рассматриваемой системы потребление (средства производства других экономических систем, потребление населения, образование запасов и т.д.).

Таким образом, разность $x_i - u_i$ составляет часть продукции i -й отрасли, предназначенную для внутрипроизводственного потребления. Будем в дальнейшем полагать, что баланс составляется не в натуральном, а в стоимостном разрезе.

Обозначим через x_{ik} часть продукции i -й отрасли, которая потребляется k -й отраслью, для обеспечения выпуска ее продукции в размере x_k .

Тогда производственные взаимосвязи отраслей могут быть представлены в виде следующей системы уравнений:

Отрасль производства	Отрасли-потребители			Конечное потребление	Итого
	1	2	3		
1	37,26	2,23	2,74	11	53,23
2	5,32	4,47	5,48	7	22,28
3	5,3	8,9	8,2	5	27,4

В таблице приведены данные о коэффициентах прямых затрат и вектор конечного продукта по межотраслевому балансу для трех отраслей. Требуется определить общий выпуск продукции по каждой отрасли производства и восстановить балансовую модель:

Потребление/ Производство	Коэффициенты прямых затрат			Конечный продукт
	1	2	3	
1	0,2	0,1	0,4	200
2	0,1	0,3	0,1	100
3	0,4	0,1	0,3	400

Оптимизационные модели позволяют найти из множества возможных (альтернативных) вариантов наилучший вариант производства, распределения или потребления. Ограниченные ресурсы при этом будут использованы наиболее эффективным образом для достижения поставленной цели.

Для исследования с помощью данной модели основной является ее целевая функция. Экстремальному значению целевой функции для конкретной модели соответствует наилучшее управленческое решение для моделируемого объекта.

Описаниями, составляющими неотъемлемую часть подобной модели, являются также ограничения значений ее параметров. Обычно в математических моделях такие ограничения задаются в виде системы равенств и неравенств. Таким способом формализуются те или иные свойства моделируемого компонента.

Наиболее распространенной является транспортная задача линейного программирования.

Под транспортной задачей понимают задачу выбора такого плана перевозок некоторого товара (изделий, груза) от m источников (от пунктов производства, поставщиков) к n стокам (к пунктам сбыта, потребителям), который способен обеспечить минимальные транспортные затраты. При этом предполагают, что:

- а) мощность i -го источника (объем поставок товара от i -го поставщика) равна $S_i > 0, i=1, m$;
- б) мощность j -го стока (объем поставок товара к j -му потребителю) равна $D_j > 0, j=1, n$;
- в) стоимость перевозки единицы товара (в денежных единицах) от i -го источника к j -му стоку равна c_{ij} ;
- г) суммарная мощность всех источников равна суммарной мощности всех стоков, т.е.

$$\sum S_i = \sum D_j.$$

Транспортная модель может быть представлена в следующем виде. Найти минимум целевой функции:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{i,j} x_{i,j} \rightarrow \min$$

при ограничениях:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n x_{i,j} = S_i, \quad i = 1, \dots, m; \\ \sum_{i=1}^m x_{i,j} = D_j, \quad j = 1, \dots, n; \\ x_{i,j} \geq 0, \quad i = 1, \dots, m, \quad j = 1, \dots, n. \end{array} \right.$$

В реальных условиях транспортная задача линейного программирования применяется в сетевой торговле при развозке товаров из распределительных центров каждому магазину сети в соответствии с его потребностями.

В условиях рыночной экономики, когда действует рынок транспортных услуг, грузоотправители выбирают себе подходящего перевозчика согласно своим критериям оптимальности по Парето и независимо друг от друга. Однако за определенный период времени (например, за год) суммарный объем транспортной работы для совокупности грузоотправителей и грузополучателей установится на оптимальном уровне согласно модели транспортной задачи линейного программирования.

В логистике постоянно приходится решать задачи поиска покупателей продукции, товаров, имеющих в распоряжении у предприятий, клиентов-посредников как на территории России, так и за рубежом, у поставщиков и т.п. При этом в движении постоянно пребывают люди, деньги, товары, документы, информация. После определения возможных мест, которые необходимо посетить, возникает задача выбора оптимального

маршрута их посещения. Для решения этих проблем существуют графические модели, которые относятся к сетевым.

Многие постановки экономического содержания сводятся к задаче коммивояжера. Приведем примеры.

1. Составить наиболее выгодный маршрут обхода наладчика в цехе (кладовщик, экспедитор), отвечающего за должное функционирование заданного множества объектов (каждый из этих объектов моделируется вершиной графа).

2. Составить наиболее выгодный маршрут доставки деталей рабочим или хлеба с хлебозавода по заданному числу булочных и других торговых точек (парковка у хлебозавода).

В общем виде постановка задачи формулируется следующим образом.

Есть n городов, расстояния (стоимость проезда, расход горючего на дорогу и т.д.) между которыми известны. Коммивояжер должен пройти все n городов по одному разу, вернувшись в тот город, с которого начал свою работу. Требуется найти такой маршрут движения, при котором суммарное пройденное расстояние (стоимость проезда и т.д.) будет минимальным.

Очевидно, что задача коммивояжера - это задача отыскания кратчайшего гамильтонова цикла в полном графе.

Можно предложить следующую простую схему решения задачи коммивояжера: сгенерировать все $n!$ возможных перестановок вершин полного графа, подсчитать для каждой перестановки длину маршрута и выбрать кратчайший. Однако $n!$ с ростом n растет быстрее, чем любой полином от n , и даже быстрее, чем 2^n . Таким образом, решение задачи коммивояжера методом полного перебора оказывается практически неосуществимым даже при достаточно небольших n .

Существует метод решения задачи коммивояжера, который дает оптимальное решение. Этот метод называется методом ветвей и границ. Решение задачи коммивояжера методом ветвей и границ по-другому называют алгоритмом Литтла.

Если считать города вершинами графа, а коммуникации (i, j) его дугами, то требование нахождения минимального пути, проходящего один и только один раз через каждый город, и возвращения обратно можно рассматривать как нахождение на графе гамильтонова контура минимальной длины.

Для практической реализации идеи метода ветвей и границ применительно к задаче коммивояжера нужно найти метод определения нижних границ подмножества и разбиения множества гамильтоновых контуров на подмножества (ветвление).

Определение нижних границ базируется на том утверждении, что если ко всем элементам i -й строки или j -го столбца матрицы C прибавить или отнять число α , то задача останется эквивалентной прежней, т.е. оптимальность маршрута коммивояжера не изменится, а длина любого гамильтонова контура изменится на данную величину α .

В логистике большинство возникающих задач удобно представить для восприятия и анализа в виде сетей, которые позволяют ответить на два главных вопроса: какова цель и какой путь выбрать для ее достижения. При этом актуально наличие дуг. Если между вершинами X_i и X_j нет дуги, то ставится символ " ∞ ".

Алгоритм Литтла для решения задачи коммивояжера можно сформулировать в виде следующих правил.

1. Находим в каждой строке матрицы $C = \|c_{ij}\|$ минимальный элемент $U_i = \min_j c_{ij}$ и вычитаем его из всех элементов соответствующей строки. Получим матрицу, приведенную по строкам, с элементами

$$c'_{ij} = c_{ij} - \min_j c_{ij}.$$

2. Если в матрице C' , приведенной по строкам, окажутся столбцы, не содержащие нуля, то приводим ее по столбцам. Для этого в каждом столбце матрицы C' выбираем минимальный элемент $V_j, j = \overline{1, n}$, и вычитаем его из всех элементов соответствующего столбца. Получим матрицу

$$C'' = \|c_{ij} - \min_j c_{ij} - \min_i c'_{ij}\|,$$

каждая строка и столбец которой содержит хотя бы один ноль. Такая матрица называется приведенной по строкам и столбцам.

3. Суммируем элементы U_i и V_j , получим константу приведения

$$\gamma = \sum_{i=1}^n U_i + \sum_{j=1}^n V_j,$$

которая будет нижней границей множества всех допустимых гамильтоновых контуров (сумма минимальных элементов по строкам плюс сумма минимальных элементов по столбцам).

4. Для каждой клетки с нулем находим сумму минимальных элементов строки и столбца, соответствующих этому нулю. Записываем эту сумму в правом верхнем углу клетки:

$$\theta_{ij} = \min_{j' \neq j} c_{ij'} + \min_{i' \neq i} c_{i'j}.$$

5. Выбираем дугу (i_0, j_0) , т.е. строку и столбец, на пересечении которых стоит максимальное значение из всех нулевых клеток.

$$\theta_{i_0 j_0} = \max_{c''_{ij}=0} \theta_{ij}.$$

6. Разбиваем множество всех гамильтоновых контуров Ω^0 на два подмножества $\Omega^1_{i_0 j_0}$ и $\Omega \frac{1}{i_0 j_0}$. Подмножество $\Omega^1_{i_0 j_0}$ гамильтоновых контуров содержит дугу $(i_0 j_0)$, а $\Omega \frac{1}{i_0 j_0}$ ее не имеет. Для получения матрицы контуров $\Omega^1_{i_0 j_0}$, включающих в себя дугу $(i_0 j_0)$, вычеркиваем в матрице C'' строку i_0 и столбец j_0 . Чтобы не допустить образования не гамильтонова контура, заменим симметричный элемент $(i_0 j_0)$ на знак " ∞ ".

7. Приводим матрицу гамильтоновых контуров $\Omega^1_{i_0 j_0}$ (находим опять минимум по строкам или по столбцам в зависимости от наличия нулей). Пусть $h^1_{i_0 j_0}$ - константа ее приведения. Тогда нижняя граница множества $\Omega^1_{i_0 j_0}$ определится так:

$$\varphi(\Omega^1_{i_0 j_0}) = \gamma + h^1_{i_0 j_0}.$$

8. Находим множество гамильтоновых контуров $\Omega \frac{1}{i_0 j_0}$, не содержащих дугу $(i_0 j_0)$. Исключение дуги $(i_0 j_0)$ достигается заменой элемента $C''_{i_0 j_0}$ в матрице C'' на ∞ .

9. Делаем приведение матрицы гамильтоновых контуров $\Omega \frac{1}{i_0 j_0}$. Пусть $h^1_{i_0 j_0}$ - константа ее приведения. Нижняя граница множества $\Omega \frac{1}{i_0 j_0}$ определится так:

$$\varphi\left(\Omega \frac{1}{i_0 j_0}\right) = \gamma + h \frac{1}{i_0 j_0}.$$

10. Сравниваем нижние границы подмножества гамильтоновых контуров $\Omega^1_{i_0 j_0}$ и $\Omega \frac{1}{i_0 j_0}$. Если $\varphi(\Omega^1_{i_0 j_0}) < \varphi\left(\Omega \frac{1}{i_0 j_0}\right)$, то дальнейшему ветвлению в

первую очередь подлежит множество $\Omega_{i_0 j_0}^1$. Если же $\varphi(\Omega_{i_0 j_0}^1) > \varphi\left(\Omega_{i_0 j_0} \frac{1}{\cdot}\right)$, то разбиению подлежит множество $\Omega_{i_0 j_0} \frac{1}{\cdot}$.

Процесс разбиения множеств на подмножества сопровождается построением дерева ветвлений.

11. Если в результате ветвлений получаем матрицу 2×2 , то определяем полученный ветвлением гамильтонов контур и его длину.

12. Сравниваем длину гамильтонова контура с нижними границами оборванных ветвей. Если длина контура не превышает их нижних границ, то задача решена. В противном случае развиваем ветви подмножеств с нижней границей, меньшей полученного контура, до тех пор, пока не получим маршрут с меньшей длиной или не убедимся, что такого не существует.

Логистика составляет инструментарий управления производственно-коммерческой деятельностью, в котором используются специальные концепции логистики и экономико-математические методы. Применение математики в экономике является одним из важнейших направлений в развитии экономической теории и коммерческой деятельности, в том числе и логистики. Как в теории, так и на практике логистика достигла такого уровня, когда применение математических методов стало не только возможным, но и необходимым.

5.2. Методы определения экономической эффективности

Экономическая эффективность показывает, насколько хорошо организация использует свои ресурсы для производства товаров и услуг. Здесь основное внимание уделяется ресурсам (входным параметрам), товарам и услугам (выходным параметрам), а также темпам роста производительности как соотношения выходов к входам. Чтобы полностью понять значение эффективности, необходимо раскрыть следующие термины: "входы", "выходы" (включая их количество и качество), "производительность" и "уровень обслуживания".

Входы - это ресурсы (например, человеческие, финансовые, материальные средства, информация, энергия и земля), используемые для производства товаров и услуг.

Выходы - это товары и услуги, созданные для удовлетворения потребностей клиентов. Выходы определяются по количеству и качеству, а также по уровню обслуживания.

Количество относится к объему произведенных выходов, т.е. к количеству товаров в натуральных и стоимостных единицах измерения, к интервалам и единовременным партиям их производства и продажи.

Качество относится к различным атрибутам и характеристикам выходов, таким как надежность, точность, своевременность, уровень обслуживания, безопасность и комфорт.

Производительность - это отношение количества произведенных товаров и услуг к количеству ресурсов, использованных для их производства. Производительность выражается в виде отношения, такого как стоимость или время на единицу продукции.

Уровень обслуживания включает в себя такие характеристики, как доступность, параметры, частота и время отклика. Стандарты уровня обслуживания иногда устанавливаются правилами или политикой компании. Такие стандарты могут влиять на качество и стоимость обслуживания.

Кадровые и производственные процессы определяют уровень потребления ресурсов при производстве товаров или услуг. Таким образом, персонал и процессы влияют на производительность операций.

Эффективность имеет относительное выражение. Она измеряется на основе сравнения достигнутой производительности с желаемой нормой или стандартом. Достигнутое количество, качество и уровень предоставляемых услуг также сравниваются с целями и стандартами, чтобы определить, в какой степени они могут привести к изменениям эффективности. Эффективность повышается, когда большее количество выходных параметров заданного качества производится с тем же или меньшим количеством ресурсов либо при получении того же объема выхода с меньшим количеством ресурсов¹.

Экономика требует, чтобы ресурсы соответствующего количества и качества были получены за счет стоимости. Поскольку эффективность обусловлена взаимосвязью между ресурсами и выходами, концепции эффективности и экономики неразрывно связаны. Экономическое

¹ Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учеб. пособие для академ. бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. / Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. Москва, 2017. 209 с.

приобретение ресурсов способствует повышению эффективности за счет минимизации затрат на используемые ресурсы. Экономика тесно связана с эффективностью, поскольку она является важным фактором в определении наименьших затрат на достижение желаемых результатов.

Информация об эффективности необходима руководству компании для определения того, соответствует ли приемлемому стандарту достигнутый уровень эффективности. Это также необходимо для сравнения уровней эффективности до и после корректирующих действий. Эффективность и связанные с ней факторы можно измерить и лучше контролировать, используя систему индикаторов, фокусирующихся, например, на различных аспектах количества, качества и уровня обслуживания. Цель использования системы показателей - понять, как связанные операционные факторы влияют на эффективность операций. Соответствующие факторы затем могут контролироваться для повышения эффективности.

Входные параметры, такие как труд, материальные средства или капитал, могут быть измерены в физическом или денежном выражении. Трудовые ресурсы могут быть измерены в единицах времени или численности работников. Материальные и капитальные ресурсы обычно измеряются в стоимостных единицах.

Выходы некоторых операций являются однородными. Эти выходы можно легко подсчитать, а количество потребляемых ресурсов также можно измерить для расчета эффективности их производства. Если выходы не являются однородными, нецелесообразно считать их стандартными единицами производства, требующими равного количества ресурсов для расчета эффективности.

Стандарты эффективности являются ориентиром или эталоном для ее оценки. В качестве контрольных показателей могут использоваться различные стандарты, поскольку они представляют собой разумный уровень ожидаемой эффективности:

- инженерные стандарты разработаны с использованием хорошо зарекомендовавших себя методов их измерения. Поэтому разработанные стандарты обеспечивают надежную основу для измерения и оценки уровня эффективности;
- временные стандарты устанавливаются на основе коэффициентов производительности, достигнутой в прошлом. Они могут быть использованы в качестве основы для оценки текущих уровней эффективности;

- организационные сравнения (бенчмаркинг) представляют собой сравнение со стандартами, основанными на достижениях других организаций, которые выполняют аналогичную работу и считаются лидерами в отрасли;

- эффективность использования персонала, оборудования и объектов зависит от того, насколько эти ресурсы используются продуктивно в отношении затраченного времени.

В концепции экономической эффективности рассматриваются такие ее виды, как эффективность национальной экономики, эффективность рынка, эффективность деятельности компании, эффективность функциональных видов деятельности (маркетинга, производства, логистики, управления персоналом, инноваций), бизнес-процессов, проектов и мероприятий. Кроме того, важное место в оценке эффективности занимает определение экономической эффективности отдельных видов ресурсов, включая инвестиции.

Эффективный рынок - это тот рынок, где рыночная цена является беспристрастной оценкой истинной стоимости инвестиций. Эффективность рынка не требует, чтобы рыночная цена была равна истинной стоимости в каждый момент времени, т.е. в отдельные периоды времени цены могут быть больше или меньше истинной стоимости¹. Тот факт, что отклонения от истинного значения являются случайными, означает, что эти отклонения не коррелированы с любой наблюдаемой переменной. Определения эффективности рынка должны быть специфическими не только для рассматриваемого рынка, но и для группы его инвесторов. Маловероятно, что все рынки эффективны для всех инвесторов, но возможно, что определенный рынок эффективен в отношении среднего инвестора. Также возможно, что некоторые рынки эффективны, а другие нет и что рынок эффективен в отношении только некоторых инвесторов. Это является прямым следствием дифференцированных налоговых ставок и трансакционных издержек, которые приносят преимущества некоторым инвесторам по сравнению с другими. Определения эффективности рынка также связаны с предположениями о том, какая информация доступна инвесторам и отражается в цене.

¹ Экономическая теория : учеб. для бакалавров / отв. ред. В.Ф. Максимова ; Ин-т экономики и статистики. Москва, 2017. 580 с.

Итак, в теории эффективность рынка определяется степенью доступности, своевременности и точности информации о всех важных параметрах рынка, что минимизирует трансакционные издержки его участников. Дополнительными показателями эффективности рынков товаров и услуг являются показатели, характеризующие эффективность рынка для отдельных его участников. Для потребителей товаров и услуг эффективность определяется отношением цены к общим расходам на потребление, для конкурирующих компаний - средней нормой прибыли к активам, для инвесторов - отношением дисконтированной чистой приведенной стоимости к инвестициям (индекс рентабельности). Основные и дополнительные показатели эффективности рынков товаров и услуг представлены на рис. 5.1.

Потребители	Конкурирующие фирмы	Инвесторы
1. Доля цены товара в расходах на потребление	1. Средняя норма прибыли	1. Сложность входа на рынок и выхода
2. Удовлетворенность покупателей	2. Степень государственного участия	2. Индекс рентабельности
3. Ассортимент и качество товара	3. Уровень концентрации продаж	3. Уровень рыночного риска
4. Уровень обслуживания	4. Степень доступности информации	4. Ставка дисконтирования

Рис. 5.1. Показатели эффективности рынка для различных участников логистической цепи

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе, а также в практической деятельности компаний на рынках товаров и услуг используется широкая концепция экономической эффективности. Эта концепция рассматривает показатели эффективности не как отношение параметров выхода системы к параметрам ее входа (или как отношение результатов деятельности к затратам либо выгод к затратам), а как любые показатели результативности, продуктивности, ценности, производительности. Примером тому могут служить часто применяемые в практической деятельности компаний ключевые показатели эффективности.

Основным источником данных для определения экономической эффективности деятельности компаний является комплект документов

статотчетности, включающий в себя баланс предприятия, отчет о финансовых результатах и оперативные данные. Оценка экономической эффективности проводится по синтетическим показателям рентабельности по валовой прибыли, прибыли от продаж, чистой прибыли и рентабельности активов. Расчет и анализ показателей рентабельности на примере ПАО "АвтоВАЗ" представлен в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Показатели рентабельности компании

Показатель	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	Отклонение
Активы (на начало года)	млн руб.	161 133	161 948	815
Выручка	млн руб.	170 452	189 974	19 522
Валовая прибыль (убыток)	млн руб.	-5081	-4904	177
Рентабельность по валовой прибыли	%	-2,98	-2,58	0,40
Прибыль (убыток) от продаж	млн руб.	-19 621	-17 726	1895
Рентабельность по прибыли (убытку) от продаж	%	-11,51	-9,33	2,18
Чистая прибыль (убыток)	млн руб.	-43 233	-35 467	7766
Рентабельность по чистой прибыли	%	-25,36	-18,67	6,69
Рентабельность активов	%	-26,83	-21,90	-0,07

Как следует из данных табл. 5.1, кроме показателя рентабельности активов, который увеличил падение на 0,07 процентных пункта в 2016 г. по сравнению с 2015 г., прочие показатели рентабельности сократили свое падение.

Кроме общих показателей эффективности деятельности производственной компании, могут быть рассмотрены частные показатели эффективности использования отдельных видов ресурсов: производительность труда, материалоемкость и запасоемкость продукции, уровень затрат. Расчет указанных показателей проведен на примере ПАО "АвтоВАЗ" в табл. 5.2.

Согласно проведенным расчетам материалоемкость продукции компании выросла с 0,64 до 0,70 руб./руб., или на 9,4%, за период 2008-2014 гг. Максимальное значение материалоемкости, равное 0,74 руб./руб., наблюдалось в 2011 г., а минимальное, равное 0,64 руб./руб., - в 2012 г.

Таблица 5.2

Частные показатели эффективности использования ресурсов

Показатель	Годы						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Выручка от реализации, млн руб.	158 300	84 183	123 000	174 846	183 217	175 152	182 222
Прибыль от реализации, млн руб.	16 908	-4738	13 682	20 192	17 700	12 140	10 354
Себестоимость, млн руб.	141 392	88 921	109 318	154 654	165 517	163 012	171 868
Материальные затраты без амортизации, млн. руб.	101 944	59 577	82 410	132 100	131 292	130 291	128 128
Материалоемкость продукции, руб./руб.	0,64	0,71	0,67	0,76	0,72	0,74	0,70
Уровень затрат, %	89,3	105,6	88,9	88,5	90,3	93,1	94,3
Запасы, млн руб.	17 890	21 749	20 100	19 468	19 997	24 846	20 840
Запасоемкость продукции, руб./руб.	0,113	0,258	0,163	0,111	0,103	0,142	0,114

Основной причиной роста материалоемкости продукции компании являлось опережение темпов прироста материальных затрат над темпами прироста выручки от реализации. Так, за рассматриваемый период темпы прироста материальных затрат составили 25,7%, а выручки от реализации лишь 15,1%. Запасоемкость продукции компании за рассматриваемый период изменилась незначительно - лишь на 0,9%. Максимальное значение материалоемкости составило 0,258 руб./руб. в 2009 г., а минимальное - 0,103 руб./руб. в 2012 г. Уровень затрат компании как отношение себестоимости продукции к выручке за период 2008-2014 гг. вырос с 89,3 до 94,3%, или на 5,0 процентных пункта. Уровень затрат находится под влиянием многочисленных экономических, технологических, управленческих, социальных и экологических факторов и является одним из показателей эффективности использования всех ресурсов компании.

Анализ факторов включает в себя процедуры определения результативного признака экономико-математической модели, отбора влияющих факторов методом экспертных оценок, расчета частных коэффициентов корреляции и коэффициента множественной детерминации, разработки уравнения множественной регрессии, оценки значимости уравнения, установления эластичности результативного признака от изменения факторных признаков. Так, результативным признаком в экономико-математической модели являлся уровень затрат компании (Y), а в качестве факторных признаков были выбраны такие показатели эффективности использования ресурсов, как материалоемкость продукции (X_1) и ее запасоемкость (X_2).

Разработка регрессионного уравнения осуществлялась в матричной форме в компьютерной программе. Были определены значения свободного члена и коэффициентов уравнения множественной регрессии¹:

$$E = (X^T \cdot X)^{-1} \cdot X^T \cdot Y, E = \begin{pmatrix} 65345 \\ 19767 \\ 94558 \end{pmatrix},$$

где Y , X - матрицы значений результативного и факторных признаков, соответственно;

E - матрица значений свободного члена и коэффициентов при факторных признаках уравнения множественной регрессии.

$$Y = 65345 + 19767 \cdot X_1 + 94558 \cdot X_2$$

Следовательно, уравнение множественной регрессии имеет вид

Коэффициент множественной детерминации (R), равный 0,747, свидетельствует о том, что изменение уровня затрат компании на 74,7% определяется включенными в модель факторами:

$$R = \frac{E^T \cdot X^T \cdot Y - 7 \cdot 92857^2}{Y^T \cdot Y - 7 \cdot 92857^2}, R = 0,747.$$

Значение дисперсии (D) ошибки экономико-математической модели множественной регрессии определяется по следующей формуле:

$$D = \frac{Y^T \cdot Y - E^T \cdot X^T \cdot Y}{4}, D = 13,802.$$

¹ Экономико-математические методы и модели : учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / отв. ред. А.М. Попов ; Ин-т экономики и предпринимательства. 3-е изд., испр. и доп. Москва, 2017. 345 с.

Оценка существенности экономико-математической модели определяется по F-критерию:

$$F = \frac{E^T \cdot X^T \cdot Y \cdot 7,92857^2}{2D}, F = 7,213.$$

Так как полученное значение F-критерия при уровне значимости, равном 0,05, больше его табличного значения (6,59) при числе степеней свободы (3,4), то экономико-математическая модель является существенной.

Абсолютная эластичность уровня затрат компании как результативного признака от изменения факторных признаков определяется первыми частными производными регрессионной зависимости и интерпретируется следующим образом:

- изменение материалоемкости продукции на 0,1 руб./руб. обусловило такое же по знаку изменение уровня затрат на 1,98 процентных пункта;
- изменение запасоемкости продукции на 0,1 руб./руб. обусловило такое же по знаку изменение уровня затрат на 9,46 процентных пункта.

Оценка существенности влияющих факторов изменения материалоемкости и запасоемкости продукции основывалась на определении соответствующих коэффициентов β_{x_1} и β_{x_2} , которые оказались равными 0,134 и 0,862, соответственно. Таким образом, наиболее существенное влияние на изменение уровня затрат оказало изменение запасоемкости продукции компании.

Оценку экономической эффективности производственной деятельности компании следует дополнить определением эффективности финансовой и инвестиционной деятельности на основе рыночных мультипликаторов¹:

1. P/E характеризует, во сколько чистых прибылей рынок оценивает компанию.

$$P/E = \text{Капитализация} / \text{Чистая прибыль}.$$

Высокое значение может означать, что компания переоценена, а низкое значение - что недооценена.

$$2. P/S = \text{Капитализация} / \text{Выручка}.$$

3. P/CF является важным параметром в прогнозировании дивидендов. Например, низкое значение данного коэффициента свидетельствует о том, что у компании большое количество свободных денег, которые она может направить на выплату дивидендов своим акционерам или на обратный выкуп для поддержания котировок. P/CF = Капитализация / Операционный денежный поток.

4. P/BV позволяет определить недооцененность или переоцененность стоимости акций компании относительно ее фундаментальной стоимости.

¹ Корпоративные финансы : учеб. и практикум для акад. бакалавриата / О.В. Борисова [и др.] ; Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации. Москва, 2017. 651 с.

P/BV = Капитализация/Акционерный капитал.

5. EV определяет рыночную стоимость компании.

EV = Капитализация - Денежные средства + Долгосрочный долг + Краткосрочный долг.

6. EV/S определяется отношением стоимости компании к выручке.

EV/S = EV /Выручка.

7. $EV/EBITDA$ является лучшим мультипликатором для сравнительного анализа и выявления недооцененных либо переоцененных акций. Рекомендуется при анализе проводить оценку определенной отрасли по данному коэффициенту и выбирать недооцененные бумаги, если нет никаких дополнительных факторов, из-за которых рынок недооценивает эмитента.

8. $EV/EBIT$ характеризует отношение стоимости к операционной прибыли. В отличие от предыдущего мультипликатора показатель учитывает не денежные статьи.

9. EV/E определяется отношением стоимости компании к ее чистой прибыли.

10. EPS показывает долю чистой прибыли, приходящуюся на одну обыкновенную акцию. Данная прибыль очищена от дивидендов по привилегированным акциям.

EPS = (Чистая прибыль - Дивиденды по привилегированным акциям) /Количество обыкновенных акций.

Расчет рыночных мультипликаторов проводится по финансовым показателям на примере ПАО "АвтоВАЗ", представленным в табл. 5.3

Таблица 5.3

Финансовые показатели ПАО "АвтоВАЗ" по МСФО, млрд руб.

Показатели	Годы				
	2016	2015	2014	2013	2012
Денежные средства и эквиваленты	17,6	5,0	8,8	3,4	8,4
Активы	124,2	135,3	164,9	142,3	141,8
Долгосрочный долг	61,9	58,7	38,1	33,6	34,5
Краткосрочный долг	119,9	115,3	91,8	48,9	39,8
Выручка	184,9	176,5	190,7	177,0	190,1
Операционные расходы	225,5	243,3	205,4	183,8	152,2
EBIT (Операционная прибыль)	-40,6	-66,8	-14,6	-6,7	37,8
EBITDA	-32,6	-55,7	-3,9	2,8	46,6
EBT (Прибыль до налогов)	-48,1	-73,0	-25,3	-10,5	36,4
Налог на прибыль	3,3	-0,8	0,3	2,6	-7,2
Доля меньшинства (minority interest)	0,2	-0,1	-0,1	0,2	-0,1
Чистая прибыль	-45,0	-73,9	-25,1	-7,7	29,1
Операционный денежный поток	-11,3	-1,8	10,7	-5,4	1,1
Капитализация	17,6	17,1	15,3	19,4	29,0

Расчет и анализ рыночных мультипликаторов компании проведен в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Анализ мультипликаторов компании ПАО "АвтоВАЗ"

Мультипликатор	Годы				
	2016	2015	2014	2013	2012
P/E, ед.	-0,4	-0,2	-0,6	-2,5	1,0
P/S, ед.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
P/CF, ед.	-1,6	-9,3	1,4	-3,6	27,6
P/BV, ед.	-0,3	-0,4	0,4	0,3	0,4
EV, млрд руб.	182	186	137	99	95
EV/S, ед.	1,0	1,1	0,7	0,6	0,5
EV/EBITDA, ед.	-5,6	-3,3	-35,4	34,9	2,0
EV/EBIT, ед.	-4,5	-2,8	-9,3	-14,6	2,5
EV/E, ед.	-4,0	-2,5	-5,4	-12,8	3,3
EPS, руб.	-24,7	-40,6	-13,8	-4,2	16,0

Как следует из анализа рыночных мультипликаторов, экономическая эффективность финансовой, инвестиционной и операционной деятельности компании была наиболее высокой по показателю EV/EBITDA в 2013 г., по показателю P/E - в 2012 г., а наиболее низкой - по первому мультипликатору в 2014 г., по второму - в 2013 г.

Определение показателей экономической эффективности мероприятий и проектов без привлечения инвестиций в отдельных функциональных видах деятельности компаний имеет особенности, которые заключаются в специфических инструментах и факторах эффективности. Так, например, основным фактором эффективности в мероприятиях и проектах логистического менеджмента является снижение логистических затрат за счет оптимизации товарно-материальных потоков и производственных запасов.

Рассмотрим оценку экономической эффективности оптимизации структуры оборотных средств производственной компании по товарным группам потребляемых материальных ресурсов по критерию минимума транспортно-заготовительных расходов и издержек по содержанию запасов. Основные параметры оптимизационной задачи представлены в табл. 5.5.

Постановка и решение оптимизационной задачи проведены в компьютерной программе:

$$f(x_1, x_2, x_3, x_4) := \frac{27,4}{x_1} + 0,09 \cdot x_1 + \frac{20,9}{x_2} + 0,11 \cdot x_2 + \frac{12,4}{x_3} + 0,12 \cdot x_3 + \frac{7,8}{x_4} + 0,10 \cdot x_4$$

$$x_1 := 1 \quad x_2 := 1 \quad x_3 := 1 \quad x_4 := 1$$

Задано

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 \leq 40$$

$$29,3 \cdot X_1 + 3,2 \cdot X_2 + 20,7 \cdot X_3 + 16,8 \cdot X_4 \leq 724$$

$$0,40 \cdot X_1 + 0,05 \cdot X_2 + 0,33 \cdot X_3 + 0,28 \cdot X_4 \leq 11$$

$$X_1 \geq 13 \quad X_2 \geq 9 \quad X_3 \geq 6 \quad X_4 \geq 4$$

$$\text{Minimize} \left(f(X_1, X_2, X_3, X_4) = \begin{pmatrix} 13,558 \\ 11,119 \\ 8,321 \\ 7,002 \end{pmatrix} \right)$$

$$f(13,558; 11,119; 8,324; 7,002) = 10,647$$

Таблица 5.5

Параметры оптимизационной задачи

Показатели	Склад № 32	Склад № 78	Склад № 43	Склад № 41	Ресурсы
	Прокат черных металлов, трубы, метизы	Прокат черных металлов	Электрооборудование, электроизделия	Лакокрасочная продукция, химикаты	
Величина оборотных средств в производственных запасах, млн руб.	x_1	x_2	x_3	x_4	40
Транспортно-заготовительные расходы, млн руб.	$\frac{27,4}{x_1}$	$\frac{20,9}{x_2}$	$\frac{12,4}{x_3}$	$\frac{7,8}{x_4}$	-
Издержки по содержанию запасов, млн руб.	$0,09 \cdot x_1$	$0,11 \cdot x_2$	$0,12 \cdot x_3$	$0,10 \cdot x_4$	-
Складские площади, м ² /млн руб.	29,3	3,2	20,7	16,8	724
Рабочее время, тыс. чел.-дн/млн руб.	0,40	0,05	0,33	0,28	11

Результатом решения оптимизационной задачи является сокращение суммы транспортно-заготовительных расходов и издержек содержания запасов, что свидетельствует о росте эффективности логистики снабжения компании. Экономическая эффективность в данном случае определяется разностью совокупных затрат по рациональному и оптимальному вариантам распределения оборотных средств по товарным группам материальных ресурсов (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Варианты распределения оборотных средств

Показатели	Вариант	Склад № 32	Склад № 78	Склад № 43	Склад № 41	Всего
		Прокат черных металлов, трубы, метизы	Прокат цветных металлов	Электрооборудование, электроизделия	Лакокрасочная продукция, химикаты	
Оборотные средства в запасах, млн руб.	Рациональный	7,0	8,0	11,0	1,0	40,0
	Оптимальный	13,56	11,12	8,32	7,00	40,0
Транспортно-заготовительные расходы, млн руб.	Рациональный	3,91	2,61	1,13	0,56	8,21
	Оптимальный	2,02	1,88	1,49	1,11	6,50
Издержки содержания оборотных средств в запасах, млн руб.	Рациональный	0,63	0,88	1,32	1,40	4,23
	Оптимальный	1,22	1,22	1,00	0,70	4,14
Итого	Рациональный	4,54	3,49	2,45	1,96	12,44
	Оптимальный	3,24	3,10	2,49	1,81	10,64

Следовательно, снижение совокупных затрат составило 1,8 млн руб. (12,44-10,64).

Оценка экономической эффективности маркетинга - маркетинговых решений, инструментов, мероприятий и активностей - основывается на показателе отдачи денежных средств, затраченных на достижение поставленных маркетинговых целей. В данном случае затратами являются текущие затраты на маркетинг, которые должны окупаться в течение года, а не инвестиции, сроки окупаемости которых превышают один год. Для оценки

экономической эффективности инвестиций в маркетинге используются методы дисконтирования денежных потоков выручки (прибыли) и инвестиций¹.

В наиболее общем виде данный показатель (R) определяется как отношение разности дополнительной выручки (ΔB) за счет увеличения продаж товаров (услуг) и затрат на маркетинг (M) к затратам на маркетинг:

$$R = (\Delta B - M) / M.$$

Основная проблема определения экономической эффективности маркетинга по приведенной формуле заключается в количественном обосновании причинно-следственной связи между применением данного инструмента, увеличивающего продажи, и выручкой компании.

Использование широкой концепции экономической эффективности позволяет увеличить перечень ее показателей для маркетинга как одного из функциональных видов деятельности компании в рамках ключевых показателей эффективности. Наиболее важные показатели эффективности маркетинговой деятельности компании и порядок их расчета показаны в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Ключевые показатели эффективности маркетинга

Наименование	Порядок расчета
1. Индекс лояльности клиентов	Отношение доли сторонников товара к доле его критиков
2. Продажи за жизненный цикл клиента	Стоимость покупок за время взаимодействия с клиентом
3. Стоимость одного привлеченного клиента	Маркетинговые расходы, приходящиеся на одного клиента
4. Среднее время взаимодействия с клиентом	Период времени постоянных покупок товара клиентом
5. Стоимость удовлетворенности клиентов	Отношение расходов на маркетинг к доле удовлетворенных клиентов
6. Выручка на одного клиента	Отношение выручки за период времени к клиентскому трафику
7. Стоимость приобретения клиента	Отношение затрат на маркетинг за период времени к числу новых клиентов

Современной формой и обеспечивающей подсистемой маркетинговой деятельности компаний на рынках товаров и услуг является

¹ Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А. Экономическая оценка инвестиций : учеб. и практикум / С.-Петербург. гос. экон. ун-т. Санкт-Петербург, 2017. 559 с.

использование цифровых медиа¹. Цифровой маркетинг относится к маркетинговой деятельности, в которой используются современные цифровые медиа. В эту категорию входят сайты, социальные сети, платные поисковые объявления, рекламные сети и видеообъявления онлайн. Члены команды цифрового маркетинга работают с менеджерами программ и кампаний, чтобы обновить присутствие компании в сетях и реализовать маркетинговые инициативы на этих каналах. По мере того как использование цифровых медиа растет, повышаются также размер и ответственность групп цифрового маркетинга.

Для цифрового маркетинга ключевые показатели его эффективности могут быть установлены следующим их перечнем².

1. Цена за клик. Средняя стоимость одного клика для рекламы, выполняемой через социальную сеть в течение определенного периода времени. Сегмент по ключевому слову, продукту и аудитории.

2. Стоимость за тысячу просмотров. Общая стоимость рекламных кампаний в социальных сетях, деленная на каждую тысячу просмотров, генерируемых через социальную сеть в течение определенного периода времени.

3. Скорость кликов. Количество просмотров, приводящих к клику в социальной сети, деленное на общее количество просмотров без клика за тот же период времени.

4. Расходы на маркетинг в социальных сетях в процентах от общих расходов на маркетинг. Расходы на рекламу в социальных сетях, деленные на общие расходы отдела маркетинга за тот же период времени.

5. Время цикла. Количество дней, необходимых для проведения цифровой маркетинговой кампании, а также подготовки и анализа данных и отчетов после ее проведения.

6. Расходы на рекламу в цифровых каналах в процентах от общих рекламных расходов.

7. Количество маркетинговых сообщений по электронной почте, которые не привели к жесткому или мягкому отказу, деленное на общее количество маркетинговых сообщений электронной почты, отправленных за тот же период времени.

¹ Интернет-маркетинг : учеб. для акад. бакалавриата / отв. ред. О.Н. Жильцова ; Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации. Москва, 2017. 288 с.

² Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". 2-е изд., перераб. и доп. Москва, 2017. 350 с.

8. Расходы на рекламу в социальных медиа в процентах от общих рекламных расходов. Общий объем расходов на рекламу в социальных сетях, понесенных компанией, деленный на общие расходы на рекламу за тот же период времени.

9. Бюджет цифрового маркетинга в процентах от общего бюджета.

10. Стоимость клика. Средняя стоимость одного клика для объявления, которое выполняется через платный поиск в течение определенного периода времени. Сегмент по ключевому слову, продукту и аудитории.

11. Скорость кликов. Количество просмотров, приводящих к клику платной поисковой рекламы, деленное на общее количество платных поисковых просмотров того же периода времени.

12. Стоимость приобретения клиентов. Общая стоимость маркетинговых кампаний во всех цифровых каналах (социальные медиа, платный поиск, показ объявлений и онлайн-видео), деленная на количество новых клиентов, приобретенных через цифровые каналы за определенный период времени.

13. Коэффициент конверсии. Количество посетителей веб-сайта, которые выполняют желаемые действия, указанные компанией (регистрация на веб-сайте, заполнение заявки и т.д.), деленное на общее количество посетителей веб-сайта за тот же период времени.

14. Распределение исходного источника. Общее количество квалифицированных продаж через платные поисковые рекламные каналы, деленное на общее количество потенциальных клиентов, генерируемых по всем каналам - прямому, традиционному, цифровому - за тот же период времени.

15. Распределение исходного источника: социальные медиа (все платформы). Общее количество квалифицированных продаж в социальных сетях, деленное на общее количество потенциальных клиентов, генерируемых по всем каналам (прямому, традиционному, цифровому) за тот же период времени.

Оценка экономической эффективности мероприятий, проектов, управленческих решений и любых активностей, требующих единовременных затрат (инвестиций), сроки окупаемости которых превышают один год, осуществляется по группе следующих типовых показателей.

1. Период окупаемости (PP). Критерий принятия решения при использовании метода расчета периода окупаемости может быть сформулирован двумя способами:

а) проект принимается, если его окупаемость в целом имеет место;

б) проект принимается, если найденное значение PP лежит в заданных пределах.

Существенным недостатком данного показателя как критерия привлекательности проекта является игнорирование положительных величин денежного потока, выходящих за пределы рассчитанного срока. Также данный метод не делает различий между проектами с одинаковым значением PP, но с разным распределением доходов в пределах рассчитанного срока. Формула определения срока окупаемости имеет вид

$PP = \min N$, при котором $\sum \text{INV}_t / (1 + i)^t = \sum \text{CF}_k / (1 + i)^k$,

где $\sum \text{INV}_t$ - потоки инвестиций за t-периодов времени;
 $\sum \text{CF}_k$ - сумма притоков денежных средств за k-периодов времени;
i - ставка дисконтирования;

N - число периодов времени, за которое инвестиции окупаются.

2. Чистая приведенная стоимость (NPV). Разность между приведенной стоимостью будущего денежного потока и стоимостью первоначальных вложений называется чистым приведенным доходом проекта (чистой приведенной стоимостью). Показатель NPV отражает непосредственное увеличение капитала компании, поэтому для акционеров предприятия он является наиболее значимым. Расчет чистого приведенного дохода осуществляется по следующей формуле:

$$NPV = \sum \text{CF}_k / (1 + i)^k - \sum \text{INV}_t / (1 + i)^t.$$

Критерием принятия проекта является положительное значение NPV. Когда необходимо сделать выбор из нескольких возможных проектов, предпочтение должно быть отдано проекту с большей величиной чистого приведенного дохода.

В то же время нулевое или даже отрицательное значение NPV не свидетельствует об убыточности проекта как такового, а лишь о его убыточности при использовании данной ставки дисконтирования. Тот же проект, реализованный при инвестировании более дешевого капитала или с меньшей требуемой доходностью, т.е. с меньшим значением *i*, может дать положительное значение чистого приведенного дохода.

3. Внутренняя норма доходности (IRR). Универсальным инструментом сравнения эффективности различных способов вложения капитала, характеризующим доходность операции и независимым от ставки дисконтирования, является показатель внутренней нормы доходности.

Внутренняя норма доходности соответствует ставке дисконтирования, при которой текущая стоимость будущего денежного потока совпадает с величиной вложенных средств, т.е. удовлетворяет следующему равенству:

$$\sum \text{CF}_k / (1 + IRR)^k = \sum \text{INV}_t / (1 + IRR)^t.$$

Для расчета данного показателя можно использовать компьютерные программы. Критерием принятия инвестиционного проекта является превышение показателя IRR выбранной ставки дисконтирования ($IRR > i$). При сравнении нескольких проектов более предпочтительными являются проекты с большими значениями IRR.

4. Индекс рентабельности (PI). Это отношение приведенной стоимости проекта к затратам, которое показывает, во сколько раз увеличится вложенный капитал в ходе реализации проекта.

$$PI = [\sum CF_k / (1 + i)^k] / INV = P / 100\% + 1.$$

Критерием принятия положительного решения при использовании показателя является соотношение $P > 0$, или, что то же самое, $PI > 1$. Из нескольких проектов предпочтительнее те, где показатели рентабельности выше. Данный показатель особенно информативен при оценке проектов с различными первоначальными вложениями и периодами реализации.

Кроме рассмотренных показателей эффективности инвестиций, используются и другие показатели.

Оценку экономической эффективности инвестиций рассмотрим на примере проекта ПАО "АвтоВАЗ" по модернизации технологии производства автомобилей. Параметры инвестиционного проекта компании на период с 2016 по 2021 г. представлены в табл. 5.8.

Таблица 5.8

Основные параметры инвестиционного проекта

Параметр	Значение
1. Объем инвестиций, млн руб.	150
2. Ликвидационная стоимость, млн руб.	0
3. Срок проекта, лет	5
4. Оттоки денежных средств, млн руб.	0
5. Притоки денежных средств, млн руб.	50
6. Ставка дисконтирования, %	17

Расчет показателей экономической эффективности инвестиционного проекта проводится в компьютерной программе¹. Основные показатели эффективности проекта представлены в табл. 5.9.

¹ Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А. Указ. соч.

Основные показатели эффективности проекта

№ периода	Притоки денежных средств, млн руб.	Оттоки денежных средств, млн руб.	Денежный поток, млн руб.	Рентабельность инвестиций, %	Дисконтированная окупаемость инвестиций, %	Индекс рентабельности
0	0	-150	-150			
1	50	0	50	-66,67	-71,51	0,28
2	50	0	50	-33,33	-47,16	0,24
3	50	0	50	0,00	-26,35	0,21
4	50	0	50	33,33	-8,56	0,18
5	50	0	50	66,67	6,64	0,15
Сумма	250		100	66,67	6,64	1,07

Другие показатели экономической эффективности инвестиционного проекта:

- 1) внутренняя норма доходности - 19,86%;
- 2) срок окупаемости - 3 года;
- 3) дисконтированный срок окупаемости - 4,56 года;
- 4) расчетная норма прибыли - 33,33%.

Анализ чувствительности какого-либо показателя экономической эффективности инвестиционного проекта за счет изменения потоков дохода, прибыли и ставки дисконтирования проводится в компьютерной программе. Чувствительность, или эластичность, показателя чистого приведенного дохода $f(x)$ от изменения потока доходов (x) инвестиционного проекта определяется первой производной его аналитической зависимости от потока доходов:

$$f(x) = \sum_{i=1}^5 \frac{x}{1,17^i} - 150; \quad x = 50; \quad \frac{d}{dx} f(x) = 3,199.$$

Следовательно, изменение прибыли от реализации инвестиционного проекта на 1 млн руб. ведет к такому же по знаку изменению чистого приведенного дохода на 3,199 млн руб.

Чувствительность, или эластичность, показателя чистого приведенного дохода $f(x)$ от изменения инвестиций проекта (x) определяется первой производной его аналитической зависимости от объема инвестиций:

$$f(x) = \sum_{i=1}^5 \frac{50}{1,17^i} - x; \quad x = 150; \quad \frac{d}{dx}f(x) = -1.$$

Следовательно, изменение инвестиций в реализацию проекта на 1 млн руб. ведет к обратному по знаку изменению чистого приведенного дохода на 1 млн руб.

Чувствительность, или эластичность, показателя чистого приведенного дохода $f(x)$ от изменения ставки дисконтирования (x) определяется по следующей формуле:

$$f(x) = \sum_{i=1}^5 \frac{50}{(1+x)^i} - 150; \quad x = 0,17; \quad \frac{d}{dx}f(x) = \frac{-367,692}{100} = -3,677.$$

Следовательно, изменение ставки дисконтирования на 0,01 процентного пункта ведет к обратному по знаку изменению чистого приведенного дохода на 3,677 млн руб.

5.3. Логистические индикаторы в потоковых процессах

Логистическая концепция производственно-коммерческой деятельности основывается на двух ключевых категориях: на системе и управлении. Системная составляющая логистики обусловлена тем, что поток по своей сущности является системой, поскольку в потоке перемещающиеся объекты представляют собой множество элементов, движение которых осуществляется во имя достижения определенной цели или результата. Именно поэтому инструментарий логистики предусматривает системный подход, т.е. восприятие объекта или процесса как единого целого, и предметом изучения становятся не только составляющие элементы, но и всякого рода связи, "вход" и "выход", влияние внешней среды. Отсюда можно предложить следующее определение: логистической следует считать любую динамическую систему, в которой в качестве управляемого объекта функционируют потоковые процессы.

Согласно приведенному определению производственно-коммерческая деятельность является логистической системой, поскольку управляемой системой выступает поток - процесс товародвижения. Поскольку с современных позиций экономика может интерпретироваться как совокупность потоков, то любой ее субъект может рассматриваться как логистическая система, ибо управляет своими потоками - входными,

внутренними и выходными. В данной связи банки, безусловно, являются логистическими системами, поскольку управляют финансовыми потоками.

Другая ключевая категория логистики - управление, поскольку любой потоковый процесс для достижения цели своего движения должен управляться, т.е. подвергаться комплексам целенаправленных действий.

Динамика и интенсивность товарных и денежных потоков, форма траектории, длина пути, скорость - все это определяется спросом и предложением, а в итоге - ценами. Последнее означает, что в рыночной среде управление потоками осуществляется с учетом действия рыночного механизма саморегулирования. На практике предприниматели при принятии решений руководствуются своим пониманием рыночной ситуации. Информация о рыночной ситуации существует объективно, а поэтому действие механизма саморегулирования носит скрытый характер; задача системы индикаторов - сделать скрытые механизмы явными. С этой целью необходимо рассмотреть место информации, в частности индикаторов, в логистической системе управления.

Управление заключается в осуществлении следующих функций: планирование, регулирование, учет, контроль и анализ. Функция "регулирование" предусматривает реализацию на практике запланированного режима функционирования управляемой системы и координацию действий всех участников как самой системы, так и внешней среды. Иными словами, координация есть часть функции регулирования.

Учитывая, что регулирование осуществляется в реальном масштабе времени в сжатые временные интервалы, указанная функция носит оперативный характер, а поэтому именуется оперативным регулированием.

Планирование - неотъемлемая часть управления, поскольку управленческие мероприятия, прежде чем быть осуществленными в реальности, должны быть представлены в виде замысла - плана. По данным функции "анализ" производится планирование, а в компетенцию функции "учет" входят получение и обработка информации.

В рамках функции "контроль" предусматривается отслеживание соответствия фактического состояния управляемого процесса запланированному режиму и установленным границам варьирования его параметров.

Перечисленные функции управления взаимосвязаны и взаимозависимы, т.е. образуют неразрывное единство - систему. Особое место в управлении занимает комплекс мероприятий под названием

"организация". К настоящему времени сложилось несколько толкований организации. Так, зачастую ее рассматривают как самостоятельный вид деятельности, но в неразрывной связи с управлением, т.е. как одно целое "организация и управление". В настоящее время это целое обозначается термином "менеджмент". В своей монографии А.П. Долгов указывает, что логистика реализуется на практике с помощью менеджмента, т.е. управления и организации.

В ряде случаев организацию относят к числу функций управления. В связи с этим необходимо еще раз обратить внимание на изначальный смысл: организация есть упорядочение в пространстве и во времени всех составляющих управляемой системы. С этой точки зрения каждая функция управления для своего осуществления требует определенного упорядочения всех составляющих, а поэтому организация носит обеспечивающий характер.

Таким образом, логистическая система управления наряду с функциональными предусматривает и обеспечивающие подсистемы, т.е. соответствующие виды обеспечения, а именно:

- научное;
- правовое;
- информационное;
- кадровое (трудовое);
- техническое;
- финансовое;
- организационное обеспечение.

Обеспечивающая часть логистической системы управления начинается с научного обеспечения не только всех функций управления, но и всех прочих видов обеспечения. Данное положение обусловлено тем, что все управленческие процедуры как по выработке решений, так и по доведению их до реального процесса, должны выполняться на строгой научной основе. Завершается обеспечивающая часть именно организационным обеспечением, поскольку на основе обратных связей упорядочивает и увязывает в единое целое все обеспечивающие подсистемы.

Обеспечивающая часть служит инфраструктурой для всего процесса управления и воздействует на управляемый процесс - товарные потоки - через функциональные подсистемы.

С точки зрения кибернетики любая система управления состоит из управляемой и управляющей систем. В рассматриваемом случае

управляемой системой являются потоки материальных ресурсов - материальные потоки. Поэтому управление материально-техническим обеспечением есть управление материальными потоками в сфере обращения.

Начальной точкой материального потока выступает склад готовой продукции (сбытовой запас) предприятия-поставщика, конечной точкой - склад производственных запасов предприятия-потребителя. Этот поток может быть направлен непосредственно от поставщика к потребителю или через промежуточные базы оптово-торговых предприятий.

Большую роль в рационализации траектории материальных потоков играют оптово-торговые предприятия. Эта роль обусловлена тем, что производственные циклы поставщиков и потребителей существенным образом отличаются друг от друга, а оптово-торговые предприятия нейтрализуют это несоответствие. Так, оптово-торговые предприятия по месту нахождения поставщиков, скупая их продукцию, формируют товарные запасы для ритмичной поставки в любой регион - в данном случае имеет место "накопительная логистика" с ее регулирующей и координирующей функциями.

Оптово-торговые предприятия в регионе потребителей могут выполнять поставки в любом режиме согласно производственным требованиям каждого предприятия ("распределительная логистика").

Основные принципы формирования и функционирования логистической системы управления материальными ресурсами сводятся к следующему.

1. Множество источников материальных потоков, означающее, что материальные ресурсы могут приобретаться в порядке оптовой торговли у любых субъектов рынка, в том числе и у зарубежных продавцов.

2. Самостоятельность предприятий-поставщиков и предприятий-потребителей в использовании по своему усмотрению материальных ресурсов и финансовых средств, находящихся в их собственности, причем каждая сторона преследует свою коммерческую выгоду.

3. Максимальное использование в своих интересах рыночного механизма саморегулирования, соблюдая при этом общее рыночное равновесие (оптимум по Парето).

4. Ресурсосбережение и противозатратность, означающие, что такие параметры процесса, как использование материальных ресурсов и материальные затраты, запасы и запасоемкость, должны находиться на общественно необходимом, т.е. конкурентоспособном, уровне.

5. Интенсификация использования материальных ресурсов за счет их поставок в высокой степени технологической готовности, а также за счет максимально возможного кругооборота, т.е. многоцелевого и повторного использования, главным образом, отходов потребления как вторичных материальных ресурсов.

6. Обратимость, т.е. свободный переход продукции как товара из натурально-вещественной формы в финансовую и обратно, что достигается сбалансированностью товарной массы и платежеспособности.

7. Комплектность предусматривает, что в системе циркулируют все виды (наименования) материальных ресурсов, предназначенные для всех видов деятельности предприятия, сопровождаемые выполнением информационных, производственных и коммерческих услуг.

8. Оперативность, т.е. реагирование системы на требования рынка в целом и индивидуальные потребности каждого предприятия.

9. Восприимчивость к достижениям научно-технического прогресса, т.е. система изыскивает, рекламирует и принимает к реализации новейшие виды материальных ресурсов, равно как и в своей деятельности использует новейшую технику и технологию товародвижения, средства обработки информации и обслуживания предприятий.

10. Надежное и гибкое материально-техническое обеспечение - реализация на практике требования потребителя.

Перечисленные принципы могут служить критерием качества функционирования логистической системы управления материальными ресурсами, а поэтому объектами индикации.

В практической логистической деятельности по управлению материальными ресурсами указанные принципы как критерии должны действовать одновременно. В противном случае возможна деформация системы, что неизбежно будет приводить к сбоям в процессе материально-технического обеспечения: к возникновению дефицитных ситуаций, к образованию излишних запасов, к росту транспортных и заготовительных расходов, к увеличению издержек обращения. Перечисленные негативные явления преодолеваются и нейтрализуются с помощью инструментария коммерческой логистики - логистического подхода. Из этого следует, что экономическая эффективность применения принципов и методов коммерческой логистики заключается в том, что всякое отклонение от логистического подхода к управлению материальными ресурсами приводит к ухудшению функционирования системы материально-технического обеспечения производственно-коммерческой деятельности.

Процесс движения материальных потоков порождает огромный объем информации, определяемый количеством поставщиков и потребителей, сетью баз оптово-торговых предприятий, номенклатурой материальных ресурсов, к этому следует добавить информацию о конъюнктуре рынка, платежеспособности, ценах и т.п. Поэтому логистическая система управления является весьма информационноемкой, вследствие чего эффективно функционировать она может только с использованием компьютерных технологий.

Система управления материальными ресурсами носит комплексный характер, т.е. в ней реализуется системный подход к управлению.

Под системным подходом понимается комплексное изучение материальных потоков как единого целого с позиций системологии. В этом случае предметом изучения становятся "вход" и "выход" системы, ее состояния, цели, функции, задачи, ограничения, влияние внешней среды, внутренние и внешние связи, а также виды обеспечения функционирования системы.

Управляющей системой является персонал коммерческих служб, или коммерческие службы предприятий.

Управляемой системой выступают материальные потоки, идущие в сферу обращения или на рынок средств производства.

На "вход" управляемой системы, т.е. на рынок средств производства, поступают материальные ресурсы, а через "выход", будучи закупленными, они направляются предприятиям-потребителям.

На "входе" и "выходе" управляющей системы имеется информация о движении материальных потоков (или, что то же самое, о состоянии рынка средств производства), с помощью которой реализуется обратная связь.

Цель функционирования управляемой системы - надежное, устойчивое и гибкое удовлетворение индивидуальных потребностей каждого предприятия. Цель управляемой системы совпадает с целью функционирования всей системы в целом. Эффективность управления материальными потоками или собственно материально-техническим обеспечением проявляется у потребителей.

Деятельность управляющей системы направлена на достижение цели управляемой системы, а следовательно, всей логистической системы в целом, что достигается своевременной обработкой информации, принятием

управленческих решений и их реализацией в форме целенаправленных управляющих воздействий на процесс движения материальных ресурсов.

Необходимыми условиями эффективного управления являются наличие адекватной модели материальных потоков и оперативное получение достоверной и полной информации об их движении в реальных условиях.

Модель как отражение реальной действительности дает представление о функционировании систем и процессов, в том числе о процессе движения информации. В "больших" системах, каковыми являются все субъекты интегрированного рынка, составляющие их подсистемы и элементы обмениваются между собой информацией. Кроме того, субъекты рынка связаны между собой хозяйственными отношениями - материальными, товарными, энергетическими, финансовыми потоками. Происходит обмен информацией с внешней средой. Выделяя из всей системы только информационные связи, получаем информационную модель, т.е. отображение внутренних и внешних связей субъекта интегрированного рынка.

Вместе с тем, информационная модель может рассматриваться как концептуальная система, элементами которой являются информационные потоки. Верно обратное предложение: система информационных потоков есть информационная модель. Следовательно, информационная модель показывает направления информационных потоков, структуру и содержание информации, источники и приемники информации.

Для построения модели - моделирования - необходимы средства отображения, каковыми могут быть обычные словесные описания, математические выражения, графические изображения. Поэтому информационное моделирование является многовариантным, а также субъективным: каждый индивид в силу своих знаний и квалификации может по-разному представлять себе информационные процессы.

Информационные модели могут быть на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях.

Коммерческая информация порождается процессом товародвижения - товарными и финансовыми потоками. Вследствие этого макроэкономической информационной моделью является информация системы межотраслевых поставок в межотраслевом балансе.

Информационные связи между конкретными субъектами рынка образуют микроэкономические информационные модели.

Поскольку информация предназначена для управления, в информационной модели обозначаются управляющая система и управляемый

процесс - процесс товародвижения. Информационная модель структурирует информацию, которая необходима для принятия решений.

Структурирование информации означает упорядочение всего многообразия информации по определенным множествам. Эти множества представляются в виде векторов - набора компонентов определенных сведений, которые могут интерпретироваться как логистические индикаторы.

Управляемая система имеет "вход" и "выход": количество "входов" определяется номенклатурой товаров и количеством поставщиков, а количество "выходов" - той же номенклатурой и количеством покупателей-потребителей. Индикаторы U и V описывают параметры, характеризующие управляемую систему в коммерческой деятельности.

В данном случае, как уже отмечалось, индикаторы в форме "вектор" означают набор определенных сведений, которые соответствуют качественным (наименование товара, артикул, размеры, фирма-изготовитель и др.) и количественным (потребность, объем поставок, величина партии поставки и др.) параметрам, а также сведениям о нахождении товаров в пространстве и во времени.

Вся доступная информация об управляемом процессе содержится в M -функциях времени $\{x_m\}$. Величина $\{x_m\}$ есть компонента M -мерного вектора состояния управляемого процесса:

$$X^{(t)} = X = [\{x_1\}, \{x_2\} \dots \{x_M\}].$$

Состояние управляемого процесса, т.е. процесса товародвижения, а следовательно, индикатор X изменяется под влиянием двух групп факторов:

- 1) факторов внешней среды;
- 2) факторов управляющих воздействий.

Вся доступная информация о влиянии внешней среды является содержанием N функций времени $\{f_N\}$, где N - количество учитываемых факторов внешней среды. Величина $\{f_N\}$ есть компонента N -мерного вектора влияния внешней среды:

$$F(t) = F = [\{f_1\}, \{f_2\} \dots \{f_N\}].$$

Управляющие воздействия вырабатываются управляющей системой на основе полученного решения: $Z(t) = Z$.

Таким образом, в управляющую систему в каждый момент t поступает информация о процессе товародвижения, обозначенная индикаторами U , V , X , F . В нее также вводятся индикаторы, характеризующие

критерии качества функционирования системы E и ограничения L . Кроме того, управляющая система отслеживает действие рыночного механизма саморегулирования, обусловленного законами спроса и предложения. На основании всей этой информации и имеющейся модели принимаются управленческие решения, т.е. решается задача управления. Полученное решение Z преобразовывается в управляющие воздействия $\{r\}$. Таким образом, информационная модель логистической деятельности включает в себя следующие индикаторы:

- U - "вход" управляемой системы, т.е. движение экономического товара, поступающего от поставщиков-продавцов;
- V - "выход" управляемой системы, т.е. экономический товар, направляемый покупателям в результате совершенной коммерческой сделки;
- F - влияние внешней среды;
- X - внутреннее состояние управляемой системы;
- L - ограничения;
- E - параметры эффективности функционирования системы, т.е. субъекта рынка - критерии получения и выбора решения;
- K - состояние спроса и предложения;
- R - регулирующее действие рыночного механизма;
- Z - принимаемые управленческие решения;
- $\{r\}$ - множество управляющих воздействий.

Требование полноты, достоверности и оперативности информации предусматривает "насыщение" векторов конкретными сведениями: расшифровка указанных векторов входит в информационное обеспечение коммерческой деятельности.

Структура модели в виде расшифровки индикаторов представлена в табл. 5.10. Представленная информационная модель является универсальной - она отражает коммерческую информацию субъектов рынка любой сферы предпринимательства, а содержание векторов определяется конкретной деятельностью фирмы. Последнее означает, что организационная структура фирмы находится в однозначном соответствии с данной информационной моделью. Иными словами, модель "накладывается" на реальную структуру управления коммерческой деятельностью фирмы. Профессионализм персонала, кроме всего прочего, предусматривает умение воспринимать функционирование фирмы через "призму" данной модели, чему должна способствовать система логистических индикаторов.

Информационная модель логистической системы управления

№ п/п	Наименование составляющих информации	Содержание логистических индикаторов
1	2	3
1	Индикатор U: информация о входящих потоках экономического то- вара	Наименование товара (услуги) Характеристика товара (услуги) Количественные параметры товара Фирма-изготовитель Продавец (наименование, адрес, № счета и т.п.) Реквизиты сделки (№, дата и др.) Единицы измерения натуральные Объем сделки в натуральных единицах Объем сделки в стоимостных единицах Цена закупки, руб./ед. Дополнительные услуги Дата начала поставок Дата окончания поставок Количество поставок Объем партий поставок Тара и упаковка Условия транспортировки
2	Индикатор V: информация о выходящих потоках экономического товара	Наименование товара (услуги) Характеристика товара (услуги) Количественные параметры товара Фирма-изготовитель Покупатель (наименование, адрес, № счета и т.п.) Реквизиты сделки (№, дата и др.) Объем сделки (реализации) в натуральных едини- цах Объем сделки (реализации) в стоимостных еди- ницах Цена реализации, руб./ед. Дополнительные услуги при реализации товаров Скидки и наценки Дата начала поставок Дата окончания поставок Количество поставок Тара и упаковка Условия транспортировки

1	2	3
3	Индикатор X: информация о влиянии внутренней среды	Объем и структура запасов Объем товаров в пути Сведения о количественной и качественной приемке товаров Объем товаров под погрузкой-выгрузкой Ликвидность товаров и интенсивность продаж Финансовое состояние субъекта рынка
4	Индикатор F: информация о влиянии внешней среды	Конъюнктура рынка (индексы деловой активности) Соотношение спроса и предложения Степень насыщенности рынка данным товаром Платежеспособный спрос Уровень инфляции Банковские проценты Работа транспорта (условия, расписание, тарифы и др.) Требования органов сертификации Влияние системы налогообложения Требования органов власти
5	Индикатор L: информация об ограничениях	Бюджетные ограничения субъекта рынка (фирмы) Ресурсы поставщиков Потребности покупателей Емкость складских помещений Провозная способность транспорта Эксплуатационная мощность торгового и другого оборудования Противопожарные требования Сроки хранения (реализации) Требования законодательных актов
6	Индикатор E: информация о показателях эффективности - критериях выбора решений	Максимум валового дохода (выручки) Минимум издержек Минимум транспортно-заготовительных расходов Максимум товарооборота Минимум времени оборота фондов обращения

Необходимым и достаточным условием успешной производственно-коммерческой деятельности является достижение предприятием любой специализации требуемой конкурентоспособности. Именно

конкурентоспособность гарантирует предприятию или любой иной фирме сбыт производственной продукции или оказание услуг, а вместе с этим и поступление денежных средств. Иными словами, конкурентоспособность обеспечивает предприятию устойчивое финансовое положение. Если предприятие конкурентоспособно, то и индикаторы его производственно-коммерческой деятельности будут на конкурентоспособном уровне - в частности, такие индикаторы и показатели, как трудоемкость, материалоемкость, в том числе энергоемкость, запасоемкость, фондоотдача и др.

С точки зрения логистики, благодаря конкурентоспособности достигается свободная циркуляция экономических потоков в рыночном пространстве. Такой циркуляции, т.е. продвижению товаров и услуг, соответствует интенсивность исходящих товарных потоков и входящих денежных потоков. Последнее означает, что в условиях достигнутой конкурентоспособности выручка от реализации товаров и услуг полностью покрывает все затраты предприятия. Именно конкурентоспособность является главным фактором логистического потенциала предприятия, поскольку действие всех прочих факторов подчинено требованиям конкурентоспособности.

Составной частью повседневной производственно-коммерческой деятельности должны стать постоянное отслеживание собственной конкурентоспособности и состояние конкурентной среды своего локального рынка.

Необходимо отметить, что конкуренция является главным атрибутом рыночной экономики. Конкуренция определяет действие противозатратного механизма и способствует повышению качества товаров и услуг. Столь важное значение конкуренции стало причиной многочисленных исследований по данной проблеме, в экономической теории возникло самостоятельное направление.

Диагностика конкурентоспособности основывается на данных анализа рыночной структуры. Для определения типа рыночной структуры используются показатели состояния предприятия на рынке, которые подразделяются на прямые и косвенные; первые определяют место предприятия на рынке, а вторые характеризуют рыночную ситуацию в целом. К прямым показателям относятся индексы Бейна, Лернера и Тобина. К косвенным - индекс Херфиндаля - Хиршмана, индекс концентрации, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, дисперсия рыночных долей, коэффициент Джини, индекс Холла - Тайдмана и др.

Наличие относительно большого количества индексов и показателей свидетельствует о сложности такого явления в рыночной экономике, как конкуренция, и о проблемах, связанных с адаптацией субъектов рынка к конкуренции. В данной связи следует отметить, что конкуренцию определяют как соревнование, или соперничество. Но за последнее время проявляется тенденция к сотрудничеству субъектов рынка в конкурентной среде. Одной из составных функций государственного управления экономикой является поддержание конкурентной среды с помощью антимонопольного законодательства. Поэтому конкурентоспособность товаров и услуг, а вместе с этим предприятия в целом есть его способность адаптироваться к рынку, удовлетворять требования потребителей - физических и юридических лиц.

Рассмотрим основные индексы и показатели конкуренции и конкурентоспособности с точки зрения функционирования логистической системы товародвижения в рыночном пространстве - в связи с этим в классические формулы внесены соответствующие коррективы.

Индекс Бейна определяется из условий совершенной конкуренции, когда прибыль равна нулю, т.е. по формуле

$$B = \frac{pQ - (T + M + A)}{K},$$

или

$$B = \frac{U - TC}{K} \cdot 100\%,$$

где p - цена реализации продукции;

Q - объем реализованной продукции в натуральных единицах;

T - оплата труда - заработная плата;

M - материальные затраты;

A - сумма амортизационных отчислений;

U - выручка от реализации продукции;

TC - общие издержки предприятия (Total Costs);

K - стоимость капиталов (активов) предприятия как коммерческой фирмы.

Представленный индекс увязывает входной денежный поток в форме выручки (U) и выходной товарный поток в виде реализованной продукции (Q). Чем больше по величине индекс Бейна, тем сильнее степень влияния предприятия на рынок, т.е. предприятие достаточно конкурентоспособно.

Индекс Лернера может быть вычислен по следующей формуле:

$$L = \frac{U - TC}{U},$$

где U - выручка предприятия от реализованной продукции;

$ТС$ - общие издержки предприятия.

Индекс Лернера изменяется от нуля до единицы. Согласно экономической теории при совершенной конкуренции цена равна средним издержкам - в этом случае индекс равен нулю. Чем ближе индекс Лернера к единице, тем большей монопольной властью обладает данное предприятие за счет своих конкурентных преимуществ (табл. 5.11).

Приведенные данные показывают, что конкурентная среда создает определенные препятствия продвижению товаров, т.е. величина конкуренции определяет интенсивность товародвижения: при $L < 0$ интенсивность минимальна, а при $L < 1$ интенсивность достигает максимума. Отмеченное свойство отражается в другой формуле индекса Лернера:

$$L = \frac{1}{ne},$$

где n - число фирм, функционирующих на данном рынке;

e - коэффициент ценовой эластичности по спросу.

Коэффициент эластичности показывает, на сколько процентов изменится величина спроса при изменении цены на 1%. Следовательно, ценовая эластичность и интенсивность товародвижения находятся в однозначном соответствии. Данная зависимость отражается в уровне рентабельности (см. табл. 5.11).

Таблица 5.11

Значения индекса Лернера и рентабельности

№ п/п	Тип рынка	Индекс Лернера	Рентабельность (по издержкам), %
1	Совершенная конкуренция	~0	~0
2	Работающая конкуренция	0,1-0,2	11-25
3	Монополистическая конкуренция	0,3-0,5	43-100
4	Олигополия	0,6-0,8	150-400
5	Доминирование	0,8-0,9	400-900
6	Монополия	~1	~ ∞

На практике рентабельность 5-15% определяет вполне достаточную конкурентоспособность, при рентабельности до 25% (15-25%) предприятие обладает существенными конкурентными преимуществами, благодаря чему достигается высокая интенсивность товародвижения.

Индекс Тобина рассчитывается как отношение рыночной стоимости фирмы (P) к внутренней стоимости ее активов - восстановительной стоимости (K), т.е.

$$T = \frac{P}{K},$$

Если индекс Тобина больше единицы, то предприятие характеризуется высокой конкурентоспособностью; при величине индекса меньше единицы предприятие находится в неблагоприятном положении. Нетрудно видеть, что индекс Тобина отражает инновационно-инвестиционную активность предприятия, а вместе с этим - способность поддерживать свой конкурентный уровень.

Индекс концентрации определяется как сумма рыночных долей основных предприятий-продавцов:

$$CR = \sum_{i=1}^k q_i,$$

где CR - индекс концентрации;

q_i - доля производства (продаж) данного предприятия в объеме выпуска отрасли или совокупности всех предприятий-конкурентов;

1, 2, ..., i, ..., K - основные предприятия отрасли, при этом $K < m$;

1, 2, ..., i, ..., K, ...,

m - все предприятия отрасли, или полная совокупность предприятий-конкурентов.

Как правило, значение индекса определяется для трех или четырех предприятий данного целевого рынка, выпускающих аналогичную продукцию.

Для трех крупнейших фирм ($K=3$) конкурентная среда характеризуется следующим образом:

$CR < 45\%$ - рынок неконцентрированный;

$CR = (45 \text{ \& } 70\%)$ - рынок умеренно концентрированный;

$CR > 70\%$ - рынок высококонцентрированный.

В антимонопольном законодательстве США индекс рассчитывается для четырех крупнейших фирм данного рынка и максимум концентрации установлен на уровне 75%.

Сходную структуру имеет индекс Херфиндаля - Хиршмана, который получил наибольшее распространение при оценке конкурентной среды. Индекс Херфиндаля - Хиршмана определяется формулой

$$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2,$$

где HHI - индекс Херфиндаля - Хиршмана;

q_i - доля производства (продаж) данного предприятия в объеме выпуска отрасли или совокупности всех предприятий-конкурентов.

Отмеченное свойство индексов CR и НИИ заключается в том, что в расчетах используются данные о рыночных долях предприятий отрасли. Из свойств индекса НИИ следует, что чем меньше индекс, тем меньше концентрированность рынка.

Положительной стороной индекса НИИ является то, что он не зависит от проблемы выбора предприятий для расчета индекса, поскольку учитывает все работающие на данном рынке предприятия. Данное обстоятельство может оказаться и недостатком этого индекса, так как на реальных рынках число фирм может оказаться столь велико, что их учет может вызывать серьезные трудности. Поэтому в ряде случаев в индекс НИИ включают первые 50 лидирующих предприятий. Согласно индексу Херфиндаля - Хиршмана работающая конкуренция соответствует значению этого индекса не выше 0,18.

В структуре индексов концентрации Херфиндаля - Хиршмана усматривается внутренняя связь с известным в логистике ABC-анализом.

ABC-анализ представляет собой исследование ассортимента товаров с целью его подразделения на три группы (группы ABC) в зависимости от степени их влияния на величину основных параметров процесса товародвижения.

Теоретической основой ABC-анализа служит известный в информатике закон концентрации информации (Закон Бредфорда), который гласит: основной объем информации содержится в небольшом количестве ее носителей. В коммерческой логистике этот закон трансформируется в положение, согласно которому основное значение показателей процесса товародвижения определяется относительно небольшим количеством позиций номенклатуры материальных ресурсов или ассортимента товаров. На практике данное положение еще именуется как "закон 90-10", обозначая этим, что 90% величины данного показателя обусловлено 10% номенклатуры (ассортимента). Необходимо отметить, что соотношение "90-10" является весьма приближенным, но в целом сохраняется отмеченная тенденция.

Таким образом, ABC-анализ базируется на зависимости ряда параметров процесса товародвижения (Q) от количества наименований продукции (N). Эта зависимость может быть выражена уравнением регрессии вида

$$Q = \frac{a}{N} + b,$$

где a , b - постоянные члены уравнения регрессии.

Объектами исследования в ABC-анализе могут быть следующие параметры (Q): спрос, потребность в материальных ресурсах, объем реализации (выручка), стоимость запаса. В соответствии с изменением указанных параметров в зависимости от количества позиций все товары подразделяются на три группы: к группе А относится то небольшое количество наименований продукции (5-10%), которое определяет основное значение того или иного параметра (75-90%); на группу С приходится большая часть наименований продукции (70-80%) при небольшом значении (2-10%) рассматриваемых показателей; группа В занимает промежуточное положение. Распределение продукции по группам А, В, С представлено в табл. 5.12.

Продукция группы А характеризуется высокой мобильностью, ибо находится в постоянном движении, в то время как продукция группы С является инертной, т.е. оказывает относительно малое влияние на производственно-коммерческую деятельность. Поэтому подразделение продукции на группы А, В, С выполняется также и по интенсивности товародвижения.

Из изложенного следует, что три или четыре крупных предприятия, принимающих в расчет индекс концентрации, есть не что иное, как предприятия, обладающие самой мобильной продукцией, т.е. продукцией с высокой интенсивностью товародвижения, а поэтому образующие группу А. Иными словами, место предприятия на рынке определяется его производимой или реализуемой продукцией - ее конкурентоспособностью. А поэтому и предприятия могут быть подразделены на группы А, В и С.

Таблица 5.12

Распределение продукции по группам А, В, С, %

Группа продукции	N	Q
А	5-10	75-90
В	15-20	15-25
С	70-80	2-10

Предприятия группы А занимают лидирующее положение на рынке вследствие своей высокой конкурентоспособности, которая была достигнута, прежде всего, за счет конкурентоспособности своей продукции, инновационно-инвестиционной активности топ-менеджмента, целенаправленной маркетинговой стратегии, а также с помощью своего бренда.

Предприятия группы В вполне адаптированы к существующей конкурентной среде, обладают определенными конкурентными преимуществами, вследствие чего обеспечиваются необходимые параметры

процесса товародвижения, в том числе по выручке, прибыли и рентабельности.

Предприятия группы С, будучи самыми многочисленными, функционируют в своих нишах, обусловленных территориальными, социальными, демографическими, ассортиментными и другими факторами - все это можно квалифицировать как локальную конкурентоспособность.

Из изложенного следует весьма важный вывод: предприятия групп А, В и С относятся, соответственно, к крупному, среднему и малому предпринимательству, что обуславливает особенности конкурентной среды.

Конкурентоспособность предприятия определяется организационно-технологическими условиями, в которых осуществляется его производственно-коммерческая деятельность.

Для того чтобы предприятие было конкурентоспособным, необходимо, чтобы его организационно-технологический уровень соответствовал мировым стандартам - в частности, стандартам системы ISO. Данное требование вызвано тем, что цены исходных материальных ресурсов к настоящему времени почти достигли мирового уровня. Реформы начала 90-х гг. прошлого века сделали экономику России открытой, были отпущены цены, резко возрос импорт, в том числе продукции производственного назначения, экономика России стала частью мировой экономической системы. Особенно велика роль России во внешнеэкономических поставках сырьевых материалов и энергоносителей. Вследствие этого внутренние цены стали возрастать, подтягиваясь к мировым значениям. Государство сохранило за собой функции регулирования внутренних цен на электроносители и электроэнергию, поддерживая их величину, приемлемую для отечественных товаропроизводителей. В целом же цены материальных ресурсов входного потока следует считать соответствующими мировому уровню.

Высокие цены на исходные материальные ресурсы компенсируют невысоким размером оплаты труда, в результате чего цены производимой продукции отвечают платежеспособности потребителей, при этом допускается определенное снижение качества товаров и услуг. Однако конкурентоспособность оценивается по мировым стандартам, поскольку отечественная готовая продукция должна конкурировать на мировом рынке или на внутреннем рынке, составляя конкуренцию импортным товарам. Следовательно, выходной товарный поток также должен соответствовать мировому уровню.

Итак, если на "входе" или "выходе" предприятия параметры на мировом уровне, то и внутреннее состояние предприятия как системы должно

быть также на мировом уровне. Данное положение общей теории систем соответствует и логистическому требованию о необходимости сквозного, свободного потока, т.е. если $U=V$, то и $X=V$, а поэтому $V=X=U$, где U - "вход" системы, т.е. материальные ресурсы по мировым ценам;

V - "выход" системы, т.е. готовая продукция на мировом уровне по конкурентоспособности;

X - внутреннее состояние системы, соответствующее мировому уровню.

Внутреннее состояние предприятия как логистической системы есть не что иное, как его организационно-технологические условия производственно-коммерческой деятельности:

- 1) квалификация персонала;
- 2) система управления предприятием - менеджмент;
- 3) производственная структура предприятия;
- 4) степень внешнего инфраструктурного обслуживания и аутсорсинга;
- 5) степень наукоемкости и высокотехнологичности производимой продукции;
- 6) применяемые технологические процессы;
- 7) используемое оборудование.

Каждую из перечисленных составляющих можно охарактеризовать соответствующими индикаторами и благодаря им управлять конкурентоспособностью предприятия, а вместе с этим - процессом товародвижения.

Современная производственно-коммерческая деятельность в любой сфере экономики должна быть наукоемкой и высокотехнологичной. Данное положение относится не только к товаропроизводителям, но и к предприятиям сферы обслуживания и инфраструктуры, включая органы таможи, средства связи и коммуникаций, банковскую деятельность. Для реализации требований наукоемкости и высокотехнологичности необходим квалифицированный персонал специалистов и менеджеров. В этом случае создаются необходимые условия для достижения конкурентоспособного уровня таких показателей, как материало-, энерго-, запасо-, фондоемкость, а вместе с этим - полной себестоимости товаров и услуг.

В данной связи формулируется теорема: "Если предприятие конкурентоспособно, то оно является экономически устойчивым". В этом случае предприятие способно противостоять таким негативным явлениям, как повышение цен на сырье и материалы, тарифов на транспортные услуги и энергию, как неблагоприятные изменения курсов валют и ценных бумаг, возрастание уровня инфляции и др. Отсюда следует, что всякого рода кризисные явления обусловлены потерей

конкурентоспособности. В данной связи антикризисное управление на микро- и макроэкономических уровнях предусматривает доведение организационно-технологического уровня предприятия (фирмы) до мировых стандартов.

По своей сущности, наукоемкость и высокотехнологичность являются качественными характеристиками. Наукоемкость означает, что производство и продукция аккумулируют в себе последние достижения научно-технического прогресса, в том числе и в области технологий.

Однако теория логистической индикации требует, чтобы и качественные характеристики процесса товародвижения оценивались количественно. Основные методические подходы к количественной оценке наукоемкости представлены в монографии В.И. Гиссина "Проблемы формирования логистической системы управления качеством". Для оценки наукоемкости продукции машиностроения приняты следующие группы факторов: конструкционные, технологические, комплектующие, ноу-хау.

Величина наукоемкости оценивается показателями отношения массы наукоемких деталей к массе всего изделия (J_1); отношением стоимости наукоемких деталей к стоимости данного изделия (J_2); долей покупных узлов в цене изделия (J_3); долей лицензионных деталей и деталей ноу-хау в цене изделия (J_4). Все перечисленные показатели имеют недостатки и ограниченную область применения, а именно "продукция машиностроения". Для логистической индикации требуются более универсальные показатели. Такие показатели могут быть сформированы в интегрированном (комплексном) виде.

$$1) I_1 = \frac{\Phi}{P} (0 < I_1 < 1),$$

где Φ - стоимость основных производственных и непроизводственных фондов, соответствующих современному научно-техническому уровню, т.е. возрастом до 5 лет;

P - общая балансовая стоимость предприятия (фирмы).

$$2) I_2 = \frac{K}{C} (0 < I_2 < 1),$$

где K - сумма инвестиций (в годовом исчислении), направленных на инновационные мероприятия;

C - общая сумма капитальных затрат в целом по производственно-коммерческой деятельности.

$$3) I_3 = \frac{E_m}{\sum E} (0 < I_3 < 1),$$

где E - численность специалистов топ-менеджмента, включая маркетологов, рекламистов, логистов и т.п.;

ΣE - общая численность управленческого персонала.

$$4) I_4 = \frac{\sum p_i q_i}{Q_1} (0 < I_4 < 1),$$

где p_i - цена продукции современного уровня: элитной, эксклюзивной, лицензионной, изготовленной по собственным ноу-хау и т.п.;

q_i - объем продаж в натуральном выражении современной продукции;

Q_1 - общая выручка предприятия (фирмы) в денежном выражении.

$$5) I_5 = \frac{TA}{TC} (0 < I_5 < K < 1),$$

где TA - транзакционные издержки, связанные с оптимизацией производственно-коммерческой деятельности;

TC - общие издержки предприятия (фирмы);

K - величина, соответствующая нормативному (оптимальному) уровню транзакционных издержек.

В реальных условиях, если все представленные показатели меньше единицы, то общий интегрированный индикатор организационно-технологического уровня, согласно требованиям математики, должен определяться как среднегеометрическая величина по формуле

$$I = \frac{1}{\sqrt[5]{I_1 I_2 I_3 I_4 I_5}}.$$

Однако такая структура неприемлема, так как если хотя бы один показатель равен нулю, то и общий показатель также будет равен нулю, что противоречит практике, поскольку представленные в показателях одни факторы могут компенсировать и усиливать влияние других факторов. Так, например, отсутствие эксклюзивной продукции (показатель $I_4=0$) может компенсироваться топ-менеджментом (показатель I_3) или инновационной активностью (показатель I_2).

Для практических расчетов индикатор организационно-технологического уровня целесообразно вычислять в виде среднеарифметической величины

$$I = \frac{1}{5} (I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5).$$

Предлагаемая система индикаторов отражает такое свойство логики, как синергетика общего эффекта, за счет взаимодействия элементов системы в потоковых процессах.

С помощью выведенного интегрированного индикатора экспертным путем оценены значения организационно-технологического уровня ряда отраслей экономики (табл. 5.13).

Таблица 5.13

Интегрированный индекс организационно-технологического уровня

№ п/п	Отрасль экономики	Индикатор I
1	Производство продукции машиностроения	0,3 - 0,7
2	Пищевая промышленность	0,5 - 0,7
3	Строительство	0,2 - 0,6
4	Сельское хозяйство	0,1 - 0,4
5	Электроэнергетика	0,4 - 0,6
6	Транспорт	0,3 - 0,6
7	Таможенная деятельность	0,4 - 0,8
8	Высшее профессиональное образование	0,5 - 0,8
9	Банковская деятельность	0,7 - 0,8
10	ЖКХ	0 - 0,1
11	Оптовая торговля продукцией производственного назначения	0,4 - 0,6
12	Розничная торговля	0,3 - 0,5

Разброс значений интегрированного индикатора отражает неравномерность развития субъектов отраслей социально-экономической сферы. Одни предприятия сумели приспособиться к рыночным условиям, для других потребовался определенный период для адаптации, многие предприятия прошли через процедуры банкротства, антикризисного управления и санации. Большую положительную роль в деле трансформации организационно-технологического уровня сыграла совместная деятельность с зарубежными партнерами. Однако немало и отрицательных примеров: до настоящего времени сказывается негативное наследие прошлой, административно-командной экономики, особенно в области инфраструктуры, что существенным образом снижает организационно-технологический уровень изношенности основных фондов. Тем не менее, в разных сферах российской экономики имеются предприятия и фирмы, чей организационно-технологический уровень вполне соответствует мировому. Деятельность таких предприятий ориентирована на стандарты (ISO) серии 9000. Большую роль в деле оценки организационно-технологического уровня играют органы лицензирования и сертификации, а также специализированные отечественные и международные рейтинговые фирмы. Согласно международным правилам определяющим

признаком высокого организационно-технологического уровня данного предприятия является добровольная сертификация (FS) основных составляющих производственно-коммерческой деятельности.

Разработанные индикаторы отражают креативную деятельность предприятий - субъектов социально-экономической сферы. Креатив, или креативность, означает творчество, творческую деятельность. Проблема креативности фирмы - это повышение способности предпринимательских структур к генерированию новых идей и их реализации на практике, к восприятию достижений научно-технического прогресса. Креативность, по существу, определяет творческую активность персонала, что способствует коммерческому успеху фирмы. В данной связи следует развивать креативность фирмы. По проблеме креативности производственно-коммерческой деятельности стали проводиться научные изыскания, среди которых следует отметить диссертационное исследование А.В. Дулькина "Креативность фирмы как фактор повышения эффективности организации предпринимательства".

Креативность фирмы проявляется в ее инновационной активности, нетрадиционных управленческих решениях, постоянной аналитической деятельности, в оперативном восприятии достижений научно-технического прогресса, постоянном повышении квалификации персонала, в разработке и внедрении собственных ноу-хау. Перечисленные составляющие креатива учитываются предлагаемой системой индикаторов.

Как уже отмечалось, креативность в значительной мере определяет эффективность производственно-коммерческой деятельности и является важным конкурентным преимуществом фирмы. В целом креативность фирмы - это способность вырабатывать полезные, научно обоснованные творческие решения оперативных задач и стратегических проблем. Креативную способность предприятия обеспечивают следующие составляющие производственно-коммерческой деятельности:

- 1) разработка новой продукции - товаров и услуг;
- 2) освоение новых рынков или их сегментов и ниш;
- 3) совершенствование системы управления и структуры предприятия (фирмы);
- 4) развитие предприятия, формирование его имиджа и бренда;
- 5) осуществление маркетинговой деятельности;
- 6) логистическая координация процесса товародвижения, включая управление поставками и запасами;
- 7) оптимизация выбора поставщиков и потребителей;

- 8) взаимодействие с партнерами на интегрированном рынке, в том числе с организациями и инфраструктурой;
- 9) совершенствование денежных расчетов с деловыми партнерами;
- 10) ценообразование;
- 11) производственная кооперация, делегирование части функций и работ - использование аутсорсинга;
- 12) информационное обеспечение;
- 13) анализ производственно-коммерческой деятельности, в том числе методами маркетинговых и логистических исследований;
- 14) управление персоналом, включая социальное обслуживание - формирование социального пакета;
- 15) международные и внешнеэкономические связи.

Кроме того, каждое предприятие социально-экономической сферы имеет свои специфические области приложения креатива.

В упомянутой выше работе сделана попытка измерить уровень креатива предприятия: количественная оценка - количество (частота появления) креатива, разрабатываемого и внедряемого фирмой; качественная оценка - степень успешности данного креатива (идей, новых подходов и т.п.). Представленные оценки весьма неопределенны, а поэтому носят приближенный характер. Предлагаемые же индикаторы обладают высокой точностью, поскольку используют конкретные исходные данные - тем самым логистические индикаторы развивают теорию и практику креативности.

Таким образом, теория логистической индикации определяет конкурентоспособность как адаптацию к конкурентной среде, где происходят потоковые процессы. При этом индикатором конкурентоспособности является организационно-технологический уровень предприятия (рис. 5.2).

Представленная схема наглядно иллюстрирует место и роль индикаторов в производственно-коммерческой деятельности, которая обусловлена интенсивностью процесса товародвижения. Как уже отмечалось, с точки зрения логистики, конкурентная среда создает определенные препятствия движению товарных и денежных потоков. Поэтому логистический менеджмент направлен на преодоление всех затруднений, обусловленных конкуренцией, в результате чего достигается адаптация данного предприятия к конкурентной среде. В связи с этим такая адаптация становится объектом управления.

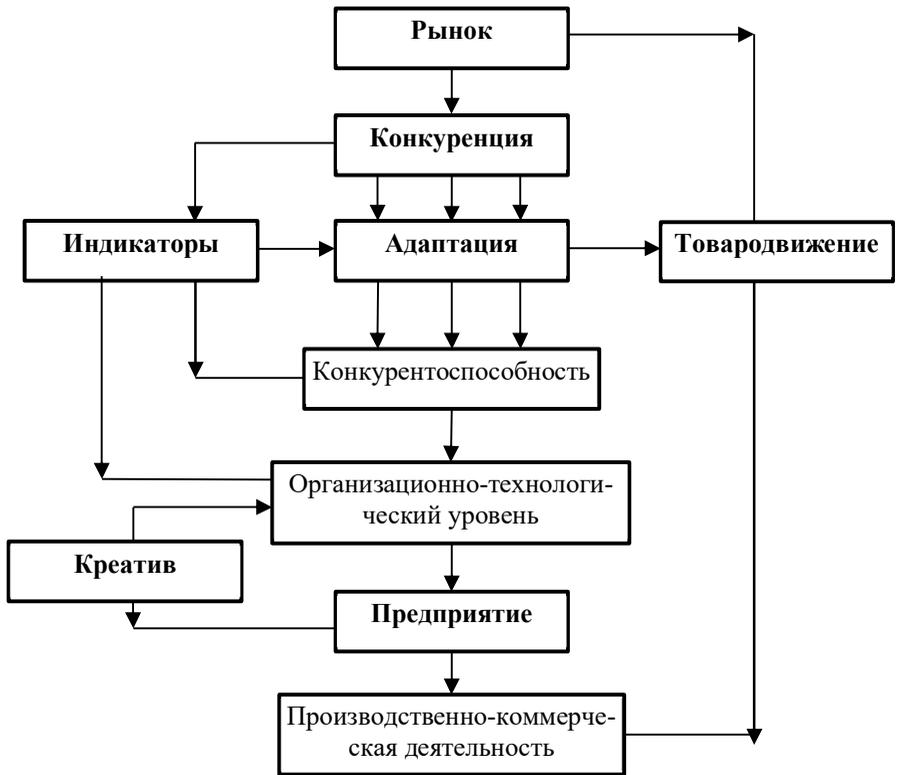


Рис. 5.2. Взаимосвязи креативности и конкурентоспособности предприятия

Адаптация, как управляемый процесс, встроена в общую логистическую систему управления, а поэтому результирующий вектор V ("выход") должен быть дополнен еще одной компонентой - адаптивностью. Процесс адаптации отслеживается с помощью индикаторов конкурентной среды (конкуренции) и конкурентоспособности самого предприятия. Указанные индикаторы поступают в управляющую систему для выработки управленческих решений и воздействий.

Для принятия управленческих решений необходима модель, отображающая управляемый процесс, поскольку разработанные индикаторы организационно-технологического уровня можно интерпретировать как модели адаптации предприятий к рыночным условиям.

Заключение

Товародвижение - это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их происхождения к местам использования. Цель товародвижения - удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке, упаковке товаров, из административных расходов и расходов по обработке заказов.

Нормальный уровень затрат на организацию товародвижения - до 15% суммы продаж для фирм-производителей и до 25% для промежуточных продавцов.

Товародвижение - это не только источник издержек, но и потенциальное орудие создания спроса. За счет совершенствования системы товародвижения можно улучшить обслуживание или снизить цены, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Фирма теряет клиентов, когда не обеспечивает поставку товара в срок.

Многие фирмы ставят целью товародвижения доставку нужных товаров в нужные места в нужное время с минимально возможными издержками. К сожалению, ни одна система товародвижения не в состоянии одновременно обеспечить максимальный сервис для клиентов и до минимума сократить издержки по распределению товара.

Максимальный сервис для клиента подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и многочисленность складов. Это способствует росту издержек по распределению товарных потоков. Ориентация на сокращение издержек подразумевает дешевую систему транспортировки, поддержание небольших товарно-материальных запасов и небольшое число складов. Учитывая, что деятельность по организации товародвижения сопряжена с компромиссами, необходим системный подход к принятию управленческих решений. Для того чтобы создать систему товародвижения, нужно изучить потребности клиентов и предложения конкурентов. Потребителей интересуют своевременная доставка товара, готовность поставщика удовлетворить экстренные нужды клиента, принять назад дефектные товары и быстро заменить их. Компания должна сформулировать цели системы товародвижения и руководствоваться ими при стратегическом и оперативном планировании.

Библиографический список

1. Аалдерс, Р. IT-аутсорсинг [Текст] : практ. руководство / Роб Аалдерс. - Москва : Алпина Бизнес Бук, 2004. - 300 с.
2. Агафонова, А.Н. Методологические и практические подходы к сегментации рынка услуг [Текст] / А.Н. Агафонова // Вестник Самарского государственного экономического университета. - Самара, 2016. - № 9 (143). - С. 56-58.
3. Агафонова, А.Н. Теоретические и практические аспекты управления качеством услуг электронной коммерции [Текст] / А.Н. Агафонова // Вестник Самарского государственного экономического университета. - Самара, 2015. - № 10 (130). - С. 38-42.
4. Алексеева, Е.А. Формирование логистической стратегии управления закупками на основе вариативных компонент [Текст] / Е.А. Алексеева, А.В. Пахомова // Логистика сегодня. - 2006.- № 4. - С. 240 - 245.
5. Алешина, И.В. Характер маркетинговых коммуникаций [Электронный ресурс] / И.В. Алешина. - Москва, 2008. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.
6. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика [Текст] : учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - Москва : Велби : Проспект, 2013. - 432 с.
7. Афанасенко, И.Д. Экономическая логистика [Текст] : учеб. для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - С. 104.
8. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] : учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. - 4-е изд. - Стандарт 3-го поколения. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 560 с.
9. Бауэрсокс, Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок [Текст] : пер. с англ. / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. - Москва : Олимп-Бизнес, 2010. - 640 с.
10. Большая Энциклопедия Нефти и Газа [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ngpedia.ru/id507687p1.html>.
11. Бэббидж, Ч. Великие личности [Электронный ресурс] / Ч. Бэббидж. - Режим доступа: <http://encyklopedia.narod.ru/bios/nauka/babbage/babbage.html>.
12. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] : учебник / А.М. Гаджинский. - Москва : Дашков и К, 2017. - 351 с.

13. Гаджинский, А.М. Основы логистики [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.М. Гаджинский - 21-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2013. - 420 с.- Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=28853>.

14. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т.А. Гайдаенко. - Москва : Эксмо, 2009. - 480 с.

15. Голубкова, Е.Н. Природа маркетинговых коммуникаций и природа продвижением товара [Текст] / Е.Н. Голубкова // Управление компанией. - 2006. - № 9. - С. 5-9.

16. Горовиц, Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя [Текст] : пер. 2-го англ. изд. / Жак Горовиц. - Москва: Дело и Сервис, 2007. - 288 с.

17. Джефкинс, Ф. Реклама [Текст] : учеб. пособие / Ф. Джефкинс. - Москва : Юнити, 2012. - 104 с.

18. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Друкер. - Москва : Вильямс, 2001.

19. Дыбская, В.В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок [Текст] / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев. - Москва : Эксмо, 2009. - 944 с. - (Полный курс МВА).

20. Дыбская, В.В. Логистика. Полный курс МВА [Текст] / В.В. Дыбская [и др.]. - Москва: Эксмо, 2016. - 96 с.

21. Зверева, А.О. Особенности создания отраслевой системы закупок / А.О. Зверева // РИСК. - 2007. - № 4. - С. 20 - 23.

22. Калужский, М. Л. Практический маркетинг [Электронный ресурс]: учеб. пособие / М.Л. Калужский. - Стандарт 3-го поколения. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 176 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=28374>.

23. Капон, Н. Управление маркетингом [Текст] : учеб. для вузов / Ноэль Капон, В.Б. Колчанов, Джеймс Макхалберт. - Санкт-Петербург : Питер, 2010. - 832 с.

24. Карнаухов, С. Логистика как управленческая теория и система управления материальным потоком [Текст] / С. Карнаухов // РИСК. - 2006. - № 2. - С. 79-90.

25. Китова, О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование [Текст] / О.В. Китова. - Москва : ИНФРА-М, 2009. - 328 с.

26. Концепция реформирования предприятий и иных коммерческих организаций [Электронный ресурс] : [утв. Постановлением Правительства РФ от 30.10.1997 № 1373]. - Доступ из справ-правовой системы "Гарант".

27. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под общ. ред. В.И. Сергеева. - Москва : ИНФРА-М, 2005. - 976 с.
28. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - 14-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2014. - 800 с.
29. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] : экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. - 3-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2008.
30. Котлер, Ф. Маркетинг по Котлеру [Текст] / Ф. Котлер ; пер. с англ. Д. Куликова. - Москва : Эксмо, 2006. - 463 с.
31. Курбатов, О. Условия использования инновационной логистики в различных сферах общественной деятельности [Текст] / О. Курбатов, И. Проценко, Ф. Новиков // РИСК. - 2007. - № 4. - С. 49-60.
32. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия [Текст] : пер. с англ. / К. Лавлок. - 4-е изд. - Москва : Вильямс, 2005. - 1008 с.
33. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок [Текст] / К. Лайсонс, М. Джиллингем ; пер. с 6-го англ. изд. - Москва : ИНФРА-М, 2005. - 798 с.
34. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. - Санкт-Петербург : Питер, 2008. - 720 с.
35. Линдерс, М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика [Текст] / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон. - Санкт-Петербург : Виктория плюс, 2002. - 768 с.
36. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник / В.В. Дыбская [и др.]. - Москва : ЭКСМО, 2011. - 944 с.
37. Логистические решения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vestelle.ru/logistika.html>.
38. Макконнелл, К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика [Текст] : в 2 т. : пер. с англ. / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. - 11-е изд. - Москва : Республика, 1993. - Т.1. - 399 с.
39. Маликов, О.Б. Деловая логистика [Текст] / О.Б. Маликов. - Санкт-Петербург : Политехника, 2003. - 223 с.
40. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. для вузов / С. Божук [и др.]. - 4-е изд. - Стандарт 3-го поколения. - Санкт-Петербург : Питер, 2011. - 448 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=26293>.
41. Маршалл, А. Принципы политической экономии [Текст] / А. Маршалл. - Москва, 1984. - Т. 2.
42. Минетт, С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг [Текст] : пер. с англ. / С. Минетт. - Москва : Вильямс, 2013. - 208 с.

43. Минкомсвязь России подводит итоги 2014 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://minsvyaz.ru/ru/events/32436/>.
44. Музыкант, В.Л. Реклама в действии. Стратегия продвижения [Текст] / В.Л. Музыкант. - Москва : Эксмо, 2006. - 311 с.
45. М.П. Фоллетт [Электронный ресурс] // Управление персоналом. - 2008. - № 2. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1455>.
46. Мясникова, Л. Инлайновая логистика [Текст] / Л. Мясникова // РИСК. - 2008. - № 3. - С. 33-35.
47. Нагловский, С.Н. Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем [Текст] / С.Н. Нагловский. - Калуга : Манускрипт, 2002. - 336 с.
48. Назайкин, А.Н. Медиапланирование на 100% [Текст] / А.Н. Назайкин. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007.
49. Нейл, П. Маркетинговые показатели [Текст] / Поль Нейл, Филипп Рейбштейн. - Киев : Баланс Бизнес Букс, 2009. - 96 с.
50. Неруш, Ю.М. Логистика [Текст] : учебник / Ю.М. Неруш. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Велби : Проспект, 2011. - 520 с.
51. Носова, Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы [Текст] / Н.С. Носова. - Москва : Дашков и К, 2009. - 104 с.
52. Основы маркетинга [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г.А Васильев [и др.]. - Москва : Юнити, 2012. - 543 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=26911>.
53. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер [и др.]. - 4-е европ. изд. - Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2008.
54. Оуэн, Р. Избранные сочинения [Текст] : в 2 т. / Р. Оуэн. - Москва ; Ленинград : Изд-во Акад. наук СССР, 1950. - 2 т.
55. Пашкус, Н.А. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Пашкус. - 4-е изд. - Москва : Юрайт, 2016. - 225 с. - Режим доступа: <https://www.biblionline.ru/viewer/0697B45A-553E-43D4-B84B-9C33EC97A4A1#page/2>.
56. Разработка и внедрение решений на базе SAP [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.epam-group.ru/solutions/sap-technologies.html>.
57. Реклама не главный двигатель торговли [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sostav.ru/publication/reklama-ne-glavnyj-dvigatel-torgovli-17699.html>.

58. Родников, А.Н. Логистика: терминологический словарь / А.Н. Родников. - 2-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2000. - 352 с.
59. Рынок мобильной рекламы [Электронный ресурс] // Журнал РБК. - 2017. - № 3. - Режим доступа: https://www.rbcplus.ru/%2Fpdf/%2F58a540f97a8aa919d8afca81%2Frbcpplus_None_1.pdf&usg=AOvVaw0WpFeK6S-EOoRHhP9wWQUW.
60. Самагина, О.А. Маркетинговые коммуникации [Текст] : практикум по дисциплине "Маркетинг" (для слушателей программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ) / О.А. Самагина. - Воронеж : Изд-во ВГУ, 2003. - 30 с.
61. Сергеев, В.И. Логистика снабжения [Текст]. - Москва : Рид Групп, 2011. - 416 с.
62. Сергеев, В. Снова к вопросу о терминологии и околотерминологической возне вокруг логистики [Текст] / В. Сергеев // РИСК. - 2008. - № 2. - С. 123-128.
63. Синяева, И.М. Основы рекламы [Текст] : учеб. и практикум для СПО / И.М. Синяева, О.Н. Жильцова, Д.А. Жильцов. - Москва : Юрайт, 2017. - (Серия "Профессиональное образование").
64. Сковронек, Ч. Логистика на предприятии [Текст] : пер. с польск. / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. - Москва : Финансы и статистика, 2004. - 400 с.
65. Современное состояние и тенденции развития логистики и управления цепями поставок в России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7064>.
66. Соммерсби, С. Природа маркетинговых коммуникаций и управление продвижением товара [Электронный ресурс] / С. Соммерсби. - Москва, 2007. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.
67. Сосунова, Л.А. Логистика услуг в системе оптового товародвижения [Текст] / Л.А. Сосунова. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. акад. 2004. -
68. Социальные сети в России, лето 2017: цифры и тренды / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://blog.br-analytics.ru/sotsialnye-seti-v-rossii-letu-2017-tsfiry-i-trendy/>.
69. Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления [Текст] : учеб. пособие для акад. бакалавриата / К.О. Староверова ; 2-е изд., испр. и доп. ; Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. - Москва, 2017. - 209 с.
70. Статистика эффективности функционирования экономики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.economy-web.org/?p=565>.

71. Телевидение глазами телезрителей [Текст] / под ред. И.А Полуэтовой ; Аналит. центр "Видео Интернешнл". - Москва : НИПКЦ-"Восход А", 2012. - 65 с.

72. Токарев, Д.И. Стратегическая логистика в управлении цепочками поставок (на примере предприятий автомобильной промышленности) [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / Д.И. Токарев ; Самар. гос. экон. акад. - Самара, 2004. - 171 с.

73. Томпсон-мл., А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. - 12-е изд. - Москва : Вильямс, 2006. - 928 с.

74. Ульяновский, А. Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума [Текст] / А. Ульяновский. - Москва : Эксмо, 2008. - 432 с.

75. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок [Текст] : пер. с англ. / Д. Уотерс. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 с.

76. Управление запасами в цепях поставок [Текст] : учеб. пособие / О.В. Бадочкин [и др.] ; под общ. и науч. ред. В.С. Лукинского. - Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2010. - 372 с.

77. Управление цепочками поставок (SCM) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hetnet.ru/business/solutions/20>.

78. Управление цепями поставок [Текст] : справочник изд-ва Gower / под ред. Дж. Гатторны ; пер. с 5-го англ. изд. - Москва : ИНФРА-М, 2008. - XXXIV. - 670 с.

79. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга [Текст] / Ф. Уэбстер. - Москва : Изд. дом Гребенникова, 2015. - 416 с.

80. Уэллс, У. Реклама: принципы и практика [Текст] / У. Уэллс, Дж. Бернет, С. Мориарти. - Санкт-Петербург, 2001. - 129 с.

81. Файоль, А. Управление - это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд. - Москва : Республика, 1992. - 352 с.

82. Фатхутдинов, Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - Москва : Стандарты и качество, 2009. - 464 с.

83. Федотова, Л.Н. Социология массовых коммуникаций. Теория и практика [Электронный ресурс] : учеб. для бакалавров / Л. Н. Федотова. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2017. - 603 с. - (Серия "Бакалавр. Академический курс"). - Режим доступа: www.biblionline.ru/book/A5683ECE-E3BA-4D22-8C86-6E44EE1389BV.

84. Цевелев, А. Стратегии развития материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта 1-го порядка [Текст] / А. Цевелев // РИСК. - 2009. - № 3. - С. 163-171.

85. Щепилова, Г.Г. Реклама [Текст] : учеб. для академ. бакалавриата / Г.Г. Щепилова, К.В. Щепилов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2017. - (Серия "Бакалавр. Академический курс").

86. Эванс, Дж.Р. Маркетинг [Текст] : пер. с англ. / Дж.Р. Эванс, Б. Берман. - Москва : Экономика, 1990.

87. Экономическая теория [Текст] : учеб. для бакалавров / отв. ред. В.Ф. Максимова ; Ин-т экономики и статистики. - Москва, 2017. - 580 с.

88. 215 российских печатных изданий завышают информацию о своем тираже в среднем в пять раз [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.dp.ru/a/2013/02/01/215_rossijskih_pечатnih_i/.

Учебное издание

**КОММЕРЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
СИСТЕМ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ**

Учебное пособие

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора Л.А. Сосуновой

Руководитель издательской группы О.В. Егорова
Редактор Г.И. Конева
Корректор Л.И. Трофимова
Компьютерная верстка А.С. Емилиной

Подписано к изданию 26.12.2019. Печ. л. 22,56.
Самарский государственный экономический университет.
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.