ИССЛЕДОВАНИЕ

Головкова И.А.[1], **Киселица Е.П.**[1]
[1] *Тюменский государственный университет*

Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия

АННОТАЦИЯ:
В статье исследуется механизм реализации инновационной логистической стратегии с целью оптимизации бизнес-процессов крупных промышленных предприятий и определения экономического эффекта. В связи с этим сформулированы основные цели использования данной стратегии: определена характеристика различных понятий логистической инновационной деятельности, систематизирована информация об инновационных логистических стратегиях в единую базу, обеспечен мониторинг контроля над логистическими издержками, спланированы показатели эффективности, определена экономия после оптимизации «проблемных» бизнес-процессов крупных промышленных предприятий.
Выделены этапы формирования инновационной логистической стратегии. К ним относятся: постановка цели, определение задач, прогнозирование результатов, анализ затрат на реализацию, оценка рисков, реализация результатов, оценка эффективности полученных результатов. Этапы представляют собой логическую последовательность действий, представленную в виде замкнутого цикла, направленных на достижение поставленного результата – оптимизацию бизнес-процессов и определение эффективности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *инновационная логистика, инновационная логистическая стратегия, реализация инновационной логистической стратегии, оптимизация бизнес-процессов, экономическая эффективность*

JEL: *L11, L21, O30*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Головкова И.А., Киселица Е.П. Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 4. — С. 379–394. — doi: 10.18334/ce.10.4.35059

Головкова Ирина Андреевна, аспирант кафедры экономической теории и прикладной экономики Финансово-экономического института, Тюменский государственный университет; координатор по учету основных средств, ООО «Аггреко Евразия» (Irinka_1807@mail.ru)

Киселица Елена Петровна, доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры экономической теории и прикладной экономики Финансово-экономического института, Тюменский государственный университет

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 22.03.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 29.04.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/ce.10.4.35059

(c) Головкова И.А., Киселица Е.П. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Введение

В настоящее время российская экономика переживает сложный период и требует выхода из сложившейся кризисной экономической ситуации. Одним из возможных способов решения является построение инновационной логистической стратегии. С одной стороны, такой процесс описывает некоторые сложности применения инноваций в логистике, подразумевает высокие издержки на их реализацию. С другой стороны, инновационная логистическая стратегия выступает идеальным инструментом оптимизации бизнес-процессов крупных промышленных предприятий и повышает их экономическую эффективность.

В соответствии с рейтингом, предложенным Всемирным банком по оценке эффективности логистических процессов в разных странах, Россия расположена на 99-м месте по уровню развития логистики среди 150 государств мира. Расчет велся на основе индекса Logistic Performance Index (LPI) и его составляющих (субиндексов). Положение России между Ливаном и Замбией является недопустимым. По данным 2010 г. Россия занимала 94-е место из 155 стран на уровне Египта и Грузии. В 2012 г. России определено 95-е место. В исследовании 2014 г. Россия поставлена на 90-е место, между Коста-Рикой, Казахстаном, Шри-Ланкой (с равными оценками, с одной стороны) и Уругваем (с другой стороны); при этом Россию опережают, например, такие страны, как Малави, Кот-д'Ивуар, Кения, Руанда [6].

В современной экономике знаний значительную роль играют инновации субъекта хозяйствования для обеспечения конкурентного преимущества как на российском рынке, так и международном. К числу таких инноваций относятся совершенствование и трансформация бизнес-процессов предприятия, в первую очередь это касается логистических процессов, а также использование новых инструментов и методов и новых комбинаций их сочетаний. Инновации позволяют приобрести конкурентные преимущества новатора и являются стратегическим инструментом развития субъекта хозяйствования. Сегодня, в условиях высокой конкуренции практически во всех отраслях экономики, инновационные процессы особенно востребованы.

Цель данного исследования заключается в определении роли инновационной логистической стратегии как эффективного инструмента оптимизации бизнес-процессов предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить характеристику различных понятий логистической инновационной деятельности.
2. Систематизировать информацию об инновационных логистических стратегиях в единую базу.
3. Обеспечить мониторинг контроля над логистическими издержками.
4. Спланировать показатели эффективности.
5. Определить экономию после оптимизации «проблемных» бизнес-процессов крупных промышленных предприятий.

Инновационная логистика – важная составляющая экономической деятельности любой фирмы, предполагающая исследование целесообразности и возможности использования передовых, в том числе базисных, инноваций в процессы не только тактического или оперативного, но и стратегического управления массовыми процессами. Основная цель – выявление и использование дополнительных резервов за счет рационализации процесса управления.

Реализация логистических инноваций на практике предполагает исследование и совместное использование теоретических основ инновационной логистики, а также применение современного подхода, касающегося внедрения новаций в бизнес-процессы, регулирующие товародвижение и сбыт (*рис. 1*).



Рисунок 1. Характеристика различных понятий логистической инновационной деятельности
Источник: [8]

Разработка и реализация логистических инноваций сводятся к трем принципам.

1. Финансовые преимущества, например, экономия финансовых средств за счет увеличения производительности труда, снижения трудоемкости логистических процедур и операций, использования в производстве экономичного оборудования.

2. Адаптация форм и методов логистической деятельности, которые на выходе преобразуются в инновации в существующих разновидностях логистических процессов на предприятиях.

3. Сбалансированность между результатами и затратами на реализацию инновационных мероприятий, что, в свою очередь, предполагает использование логистических нововведений, соответствующих реально достижимым организационным, экономическим и техническим условиям, которые имеются на предприятии в период внедрения инноваций.

Современная концепция управления логистическими инновациями основывается на стратегическом управлении, целью которого является формирование культуры инноваций.

Инновационная логистическая стратегия – это долгосрочное направление развития логистики, затрагивающее формы и средства ее реализации в организации, координации в межорганизационной и межфункциональной областях. Направления развития определяются высшим руководством предприятия в соответствии со стратегическими целями и обеспечивают оптимизацию все ресурсов организации в процессе управления как основными, так и сопутствующими логистическими потоками.

По мнению авторов, инновационная логистическая стратегия должна состоять из следующих этапов (*рис. 2*).

Рассмотрим каждый этап подробнее.

I. Постановка цели. Главная цель инновационной логистической стратегии состоит в обеспечении конкурентоспособных преимуществ организации на рынке. Кроме того, в каждом отдельном случае, помимо главной цели, ставятся второстепенные цели.

II. Определение задач – это определение и решение конкретных вопросов, выполнение которых приведет к достижению поставленных целей. Например, задачами являются:

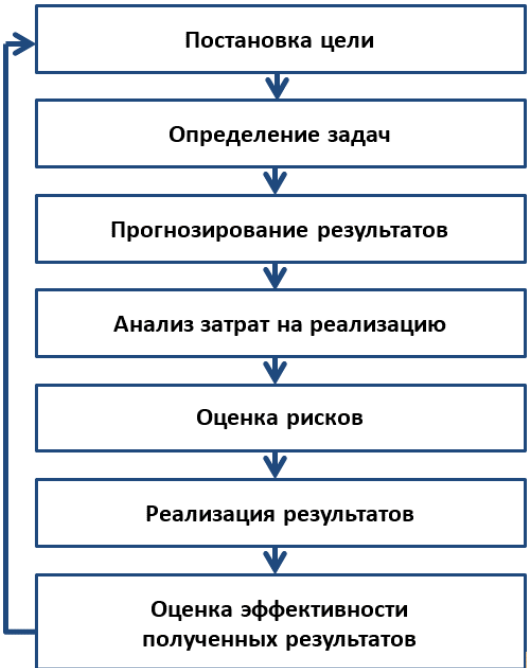


Рисунок 2. Этапы формирования инновационной логистической стратегии
Источник: составлено авторами

– исследование, резюмирование, систематизирование и применение мирового опыта инновационной логистической деятельности;

– формирование банка инновационных идей относительно управления как основными, так и потоковыми процессами;

– построение и внедрение в прикладную деятельность механизма и методического инструментария логистического фонда инновационных идей;

– создание базовых фундаментальных и прикладных программ в виде алгоритмов и стандартов, а также методических инструментов для структур всех уровней, основанных на использовании базисных логистических новообразований;

– оценка эффективности реализуемых логистических мероприятий на основе сопоставления выгоды и затрат, а также определения сумм полученного экономического эффекта и экономии от их внедрения с учетом издержек логистизации. [5]

III. Прогнозирование результатов – процесс получения прогностической информации. Процедура прогнозирования представлена на *рисунке 3*.

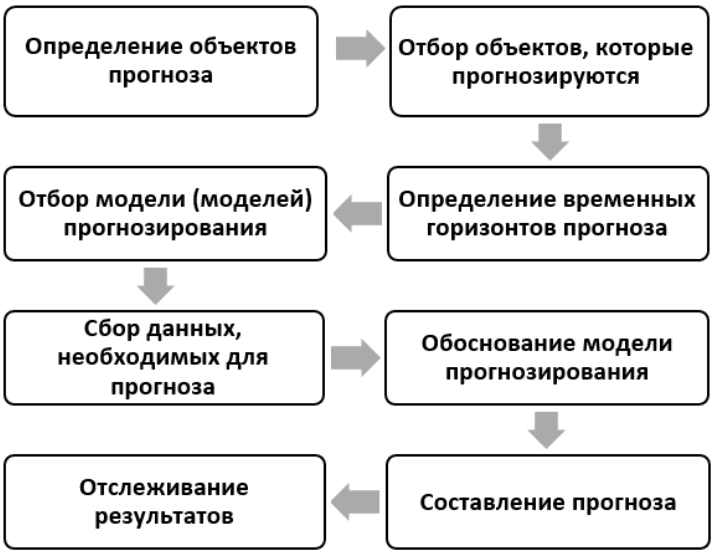


Рисунок 3. Процедура прогнозирования результатов инновационной логистической стратегии
Источник: составлено авторами

Методы прогнозирования – это способы определения вероятного состояния или развития события в будущем на некотором отрезке времени. Они могут быть определены как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Оценки основываются на репрезентативном опросе группы респондентов и опросе экспертов. На практике выделяют три основные группы методов прогнозирования: логико-экономические, экономико-математические и нормативные.

IV. Анализ затрат на реализацию. Общеизвестно, что для большинства как производственных компаний, так и организаций розничной торговли, логистические затраты составляют существенную долю общих накладных расходов.

В 2012 г. доля издержек на логистику в России составила 20% от ВВП, в то время как в Японии – 10%, Австралии – 11%, Китае, Финляндии, США – по 11,5%, Нидерландах, Великобритании, Бразилии – по 12%, ЮАР – 14,7%. В современном обществе удельный вес затрат на реализацию логистических процессов медленно, но неуклонно увеличивается, что обусловлено серьезным усложнением в организации цепей поставок, возрастающими требованиями к повышению качества обслуживания и организации товародвижения и сбыта в целом [6].

Логистические издержки – это затраты, обусловленные выполнением различных логистических операций, таких как: обработка, закупка товарно-материальных ценностей, транспортировка грузов, погрузо-разгрузочные работы и хранение на промежуточных складах, размещение готовой продукции, отгрузка продукции покупателям, а также расходы, связанные с организацией логистической деятельности: заработная плата, аренда складских помещений, приобретение и содержание подъемно-транспортного оборудования, организация информационных потоков по передаче данных о заказах, поставках и т.д.

Для установления эффективности инновационной логистической стратегии предприятия необходимо провести сравнительный анализ как внутренних, так и внешних затрат, а также оценить эффективность различных видов логистической деятельности по сравнению с конкурентами, включая сравнительный анализ структуры логистических издержек.

Изучив труды авторов, занимающихся исследованиями оптимизации логистических издержек, таких как Алесинская Т.В., Аникин Б.А., Гаджинский А.М., Ельдештейн Ю.М., Моисеева Н.К., Уваров С. А. автором была разработана классификация логистических издержек, представленная на *рисунке 4*.

Для осуществления контроля над логистическими затратами необходим системный анализ и выявление всех затрат, механизм ясности их образования, а также рекомендуется:

– акцентировать усилия на мониторинге затрат по местам их возникновения;

– обрабатывать данные в разрезе различных видов затрат;

– минимизировать виды деятельности (процедур, работ, операций) с целью сокращения затрат;

– знать о результатах деятельности во всех функциональных областях логистики и оценивать деятельность предприятия в целом.

V. Оценка рисков. Риски в логистике – отклонение от установленных целей, ожидаемых результатов из-за нарушения динамической устойчивости системы логистических процессов предприятия с целью обеспечения достижения высокого экономического эффекта.

Головкова И.А., Киселица Е.П. Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 4. — С. 379–394. — doi: 10.18334/ce.10.4.35059

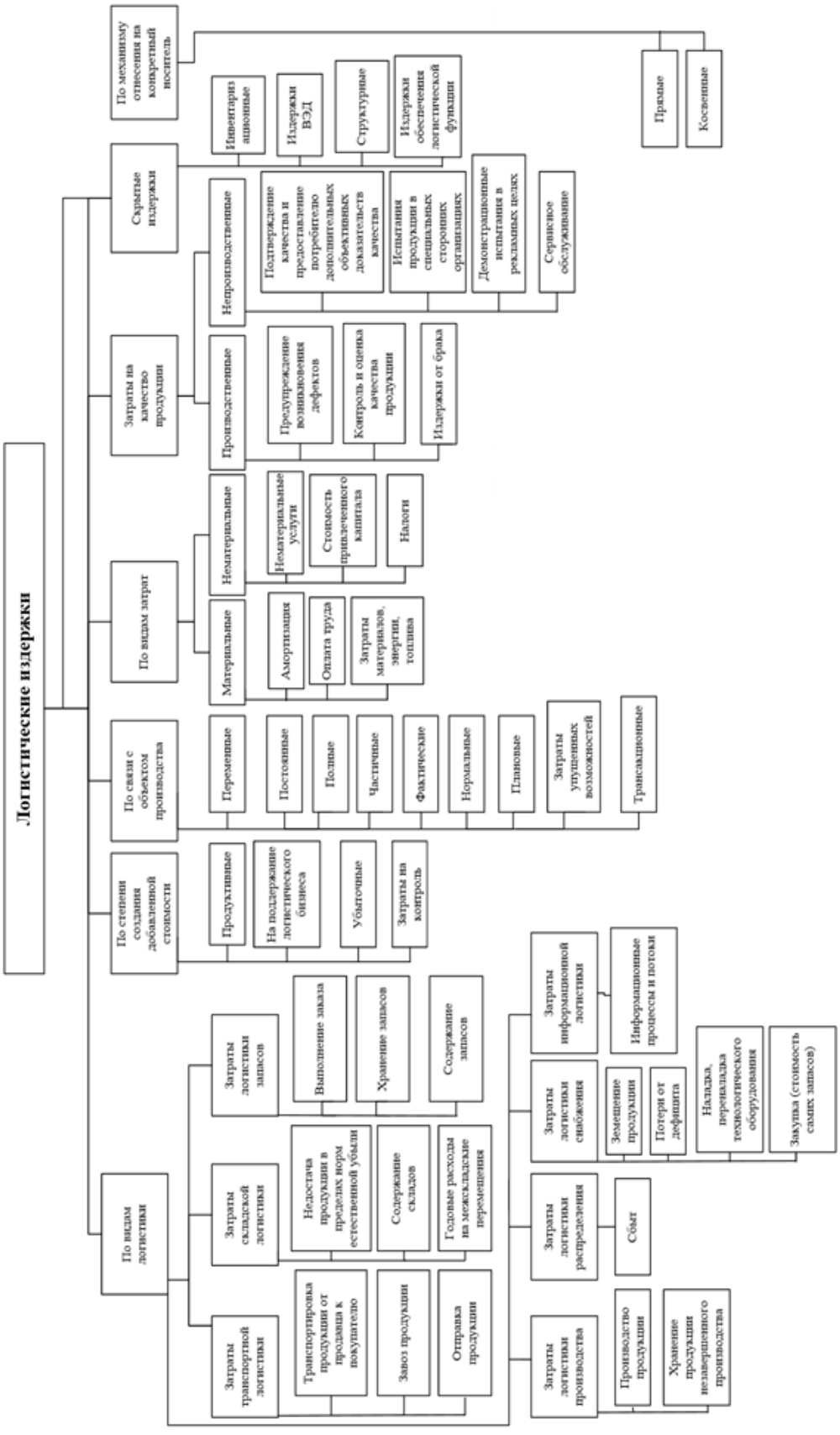


Рисунок 4. Классификация логистических затрат
Источник: Составлено авторами

Управление рисками оправдано, если помогает предприятию достигать его целей. Цель инновационной логистической деятельности предприятия считается достигнутой, если нужный товар необходимого качества в необходимом количестве доставлен в нужное время, в нужное место, с минимальными издержками.

Риски в логистике включают в себя все виды рисков всех составляющих звеньев и элементов в процессе материальных, информационных и финансовых потоков. Кроме того, логистические риски предусматривают угрозы срыва поставок, ущербы при выполнении логистических операций для каждого звена цепи поставок, а также таможенный риск.

Появление логистического риска характеризуется факторами:

– неопределенность – прогнозируемое заранее событие, которое нельзя оценить, насколько существенно оно повлияет на итоговые показатели логистической деятельности;

– случайность – заранее предвидимое событие, которое нельзя оценить, насколько значительно оно повлияет на итоговые показатели логистической деятельности;

– противодействие – целенаправленное сопротивление обстоятельствам участников логистического процесса при его выполнении: действие конкурентов, а также действия непосредственных участников логистической цепи.

В системе логистики четыре основные группы рисков: коммерческие, хозяйственно-правовые, технические и форс-мажорные риски.

Для оценки рисков необходимы логисты-менеджеры, которые проводят анализ особенностей понятия «риск» на конкретном предприятии.

Оценка риска – это совокупность синтетических и аналитических мероприятий, которые обеспечивают получение адекватных прогнозных оценок, в том числе в области получения дополнительного дохода предпринимателем или некоей величины ущерба в рамках сложившейся рисковой ситуации, в условиях несвоевременного принятия или непринятия мер по предотвращению рисковой ситуации.

Для оценки эффективности метода управления риском логистической деятельности необходимо сравнить логистические издержки до и после применения к риску какого-либо метода, при этом

важно в состав логистических затрат включить не только расходы на выполнение логистических операций, но и траты на риски.

VI. Реализация результатов. Инновационные логистические стратегии становятся эффективными, когда подкреплены решениями и конкретными действиями, применяемыми и реализуемыми на низших уровнях. Алесинская Т. В. рассматривает шесть уровней решений в логистике (*рис. 5*).



Рисунок 5. Уровни решений в логистике
Источник: [1]

При переходе к исполнению стратегии требуется исследовать решения по каждой конкретной логистической функции, от снабжения до поставки. Различные ученые выделяют четыре наиболее важные области, в которых, в первую очередь, необходимо принимать управленческие решения.

1. Структура логистической цепи – это различные типы цепей поставок, различающиеся количеством уровней, а также последовательных и параллельных маршрутов, пропускной способностью отдельных звеньев и степенью контроля над логистикообразующими факторами, качеством логистических услуг и величиной издержек.

2. Распределение элементов инфраструктуры – процесс нахождения эффективного размещения промышленных и оптовых предприятий, складов, логистических центров.

3. Стратегические взаимоотношения предполагают самостоятельное занятие логистикой либо передачу на аутсорсинг.

4. Организация вспомогательных процессов, т.е. включающих определенные виды деятельности, обеспечивающие высокую эффективность работы всей логистической цепи.

К элементам реализации инновационной логистической стратегии относятся:

1. Ориентир на заказчика – создание системы непрерывного мониторинга обеспечения высокой степени удовлетворенности потребителя. Параллельно должны быть разработаны мероприятия по адаптации предприятия к изменениям требований заказчика, его личных предпочтений и изучению тенденций изменения потребностей с целью обеспечения опережающего развития и соответствия продукта или услуги перспективным требованиям заказчика. Для достижения этих целей механизм формирования инновационного логистического инструментария предполагает наличие этапа прогнозирования изменения потребительских предпочтений, рыночных возможностей и угроз, научных достижений науки, развития технологий (*рис. 6*) [3].

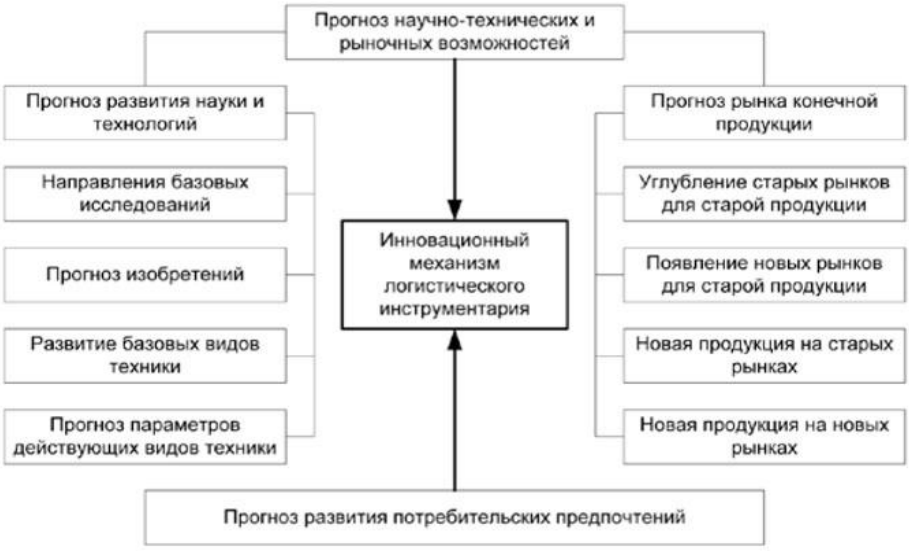


Рисунок 6. Элементы прогнозирования при внедрении инновационной логистической стратегии
Источник: [3]



Рисунок 7. Компетенции топ менеджера инновационного субъекта хозяйствования
Источник: [3]

2. Лидерство топ менеджеров компании – необходимые компетенции руководителей для успешного руководства инновационными компаниями (*рис. 7*) [3].

3. Привлечение сотрудников к генерации инноваций – это задача лидера инновационной компании, состоящая в формировании такой внешней и внутренней среды, которая способствовала бы обмену опытом, созданию и продвижению новых идей.

4. Применение логистической системы «Точно в срок» (Just-in-time – JIT) – оптимизация внутри- и межфирменного механизма хозяйствования, снижение издержек на управление товарно-материальными запасами.

5. Использование постоянных улучшений (кайдзен), т.е. регулярное совершенствование бизнес-процессов системы за счет реализации последующих небольших, но систематических улучшений (кайдзен) [4].

6. Осуществление системы управления, которая была бы построена с учетом принципов планирования, перемещения и распределения продукции, что позволит:

– сократить логистические издержки на хранение и управление запасами готовой продукции;

– существенно сократить уровень складских запасов за счет внедрения эффективной модели управления запасами;

– снизить потребности в складских помещениях на основе внедрения моделей оптимизации запасов;

– понизить величину издержек транспортной составляющей за счет эффективной обратной связи по заказам;

– улучшить координацию между дистрибьюцией и производством.

7. Проведение SWOT-анализа с целью выявления резервов в работе логистической цепи и разработки и внедрения наиболее целесообразных и эффективных решений, обеспечивающих реализацию стратегии развития предприятий.

Формирование систематических и непрерывных улучшений предполагает глубокое исследование перспектив развития потребительских предпочтений, научных, технических, технологических и рыночных возможностей. С этой целью предприятие должно выработать стратегию управления, обеспечиваемую высшим руководством фирмы, которое одновременно должно являться инновационным лидером, локомотивом инновационного развития предприятия, а также знать создать условия и среду, восприимчивую к генерации и реализации инноваций. Только в этом случае предприятие будет способно не только генерировать, но и применять и активно развивать инновационные механизмы, инструменты и методы управления логистическими потоками и созданием добавленной стоимости в логистических цепях поставок товаров.

VII. Оценка эффективности полученных результатов. Условием эффективности инновационной логистической стратегии является организация оптимального производства и сбыта, интеграция логистической деятельности в основных сферах воспроизводства (производство, снабжение, распределение) с целью оптимизации ресурсов при организации бизнеса и внедрении корпоративной стратегии.

Эффективность – важная категория экономической науки, заключающаяся в соотношении между результатами работы (прибылью) и затратами на них, выраженная в натуральных или денежных величинах.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{прибыль}}{\text{затраты}} \qquad (1)$$

В зависимости от целей проведения исследований различают сравнительную и коммерческую эффективность логистики.

Сравнительная эффективность организации логистических процессов определяется в момент формирования маршрута доставки с учетом выбора схемы товародвижения и принятия конкретных решений по формированию сопутствующих условий: вида транспорта, пунктов промежуточного и конечного складирования, целесообразности и вида упаковочных материалов и т.д. При наличии операций по экспорту или импорту логистических услуг экономическое обоснование эффективности осуществляется отдельно по каждой логистической цепи.

Коммерческая эффективность рассчитывается с целью определения объема возможной прибыли от внедрения мероприятий (технических, организационных, технологических и пр.) по совершенствованию транспортной логистики, а также при оценке эффективности деятельности транспортных и внешнеторговых предприятий. При этих расчетах важное значение имеет выбор критериев.

Для решения задачи необходимо ранжировать каждый критерий. Далее последовательно оптимизировать систему сначала по самому значимому критерию (остальные критерии при этом учитываются как ограничения), затем по второму критерию и т.д. Ранжирование критериев субъективно. В одних случаях важнее сократить время доставки груза, в других – затраты. Доведя этот анализ до последнего критерия, получаем достаточный материал для принятия решения, при котором потери в величине главного критерия невелики, но и дополнительные критерии находят свое отражение.

Сформированная таким образом логистическая система будет наиболее эффективной. По этой системе можно определить эффективность деятельности субъектов (перевозчиков, внешнеторговых предприятий, провайдеров логистики и других), а также эффективность мероприятия по ее совершенствованию.

Как дорогостоящая функция, логистика оказывает значительное влияние на общие финансовые показатели организации, в частности на ее активы (return on assets, или ROA). Доходность на активы рассчитывается как прибыль, полученная организацией до уплаты налога, разделенная на стоимость используемых активов. Полученный показатель показывает, насколько хорошо применяются имеющиеся ресурсы. Чем выше показатель ROA, тем лучше результаты деятельности организации.

Заключение

Правильно сформулированная и реализованная инновационная логистическая стратегия приведет к совершенствованию и оптимизации «проблемных» бизнес-процессов организации, экономия после которых будет за счет:

– централизации складского хозяйства;

– отложенной приемки на браке – когда приходящая продукция хранится длительный период времени на складе временного хранения, а затем по мере необходимости довозится до распределительного центра, при этом сроки годности продукции, как правило, уже сильно сокращены;

– правильной компоновки склада – достигается путем минимизации перемещений, сокращения перепробегов, оптимизации и разделения транспортных потоков, повышения производительности труда;

– грамотной очередности постройки – когда в случае увеличения объемов продаж понятны источники инвестиций;

– получения «упущенной» прибыли – за счет логистического сервиса и перехода клиентов к вам от конкурентов за счет более полного ассортимента, лучшего обслуживания и быстрой отгрузки;

– диверсификации бизнеса – за счет возможности организации на высвободившихся (оптимизированных) площадях дополнительного сервиса, сдачи части склада в субаренду либо организации производства или офиса.

Таким образом, мы определили роль инновационной логистической стратегии как инструмента оптимизации бизнес-процессов крупных промышленных предприятий.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Ельдештейн Ю.М.* ТЕМА 3.1. Определение и оптимизация затрат // Логистика: Учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] // Красноярский государственный аграрный университет. – 2006. – Режим доступа: http://www.kgau.ru/distance/fub_03/eldeshtein/logistika/03_01.html

2. Инновационный менеджмент логистических систем: Монография. – СПб: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 368 с.

3. *Киреева Н.* Инновационный механизм логистического инструментария управления // Логистика. – 2013. – № 1. – С. 38-40.

4. *Гарнов А.П., Киреева Н.С.* Инструментарий логистики: Монография. – М.: Креативная экономика, 2009. – 304 с.

5. *Проценко И.О.* Инновационная логистика – перспективы и реалии // Российское предпринимательство. – 2005. – № 12. – С. 89-94.

6. Россия в мировых логистических рейтингах // Логистика и управление цепями поставок: Курс лекций [Электронный ресурс] // Studme.org. – Режим доступа: http://studme.org/41357/logistika/rossiya_mirovyh_logisticheskih_reytingah

7. *Рыкалина О.* Классификация и методическое обеспечение логистических инноваций // Логистика. – 2011. – № 2. – С. 70-73.

8. *Рыкалина О.* Теоретико-методические основы логистики инноваций // Логистика. – 2011. – № 1. – С. 39-41.

9. *Сергеев В.И.* Наиболее распространенные логистические стратегии [Электронный ресурс] // Элитариум 2.0. – 2016. – 26 апреля. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/logisticheskaja-strategija-kompanija-tehnologii-produkcija-kachestvo-proizvodstvo-upravlenie-izderzhki-kontrol/

10. *Уваров С.А.* Анализ издержек на логистику и контроль за ними [Электронный ресурс] // Элитариум 2.0. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/analiz_izderzhek_na_logistiku_kontrol/

11. *Шепелева А.* Прогнозирование в логистике // Шпаргалка по логистике [Электронный ресурс] // Tinlib.ru. – Режим доступа: http://www.tinlib.ru/shpargalki/shpargalka_po_logistike/p11.php

Irina A. Golovkova, Postgraduate, Department of Economic Theory and Applied Economics, Financial and Economic Institute, Tyumen State University; Coordinator of assets accounting, "Aggreko Eurasia", LLC

Elena P. Kiselitsa, Doctor of Science, Economics, Professor, Associate Professor, Department of Economic Theory and Applied Economics, Financial and Economic Institute, Tyumen State University

Innovative logistics strategy as an effective tool for optimizing business processes of the company

ABSTRACT

The article studies the mechanism of implementation of innovative logistics strategy to optimize the business processes of large industrial enterprises and to determine the economic effect. In For this purpose the authors formulated the main aims of using this strategy: characterized various concepts of logistics innovative activity, systematized information about innovative logistics strategies in a single database, monitored control over logistics costs, planned performance indicators, defined saving after optimization of “problem” business processes of large industrial enterprises.

The authors defined stages of formation of an innovative logistics strategy. These include: setting goals, defining tasks, predicting the results, analyzing the implementation costs, risk assessment, implementation of the results, and evaluation of the results efficiency. The stages are a logical sequence of actions in the form of a closed cycle, designed to achieve the results, that means to optimize the business processes and to determine the effectiveness.

KEYWORDS: innovative logistics, innovative logistics strategy, implementation of innovative logistics strategy, optimization of business processes, cost effectiveness