

ЛИТЕРАТУРА

1. Фатеев, В. С. Кластеры, кластерный подход и его использование как инструмента развития национальной и региональной экономики [электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ekonomika.by/downloads/Fateev_2012-3.pdf (дата обращения 20.09.2014 г.).
2. Макарова, И. Р. Кластерный подход в формировании региональной системы управления промышленными отходами / И. Р. Макарова, В. М. Тарбаева. – Режим доступа: http://www.ngtr.ru/rub/7/26_2009.pdf (дата обращения 20.09.2014 г.).
3. Неверов, А. В. Эколого-экономическая концепция устойчивого лесопользования / А. В. Неверов. – Труды БГТУ. Сер. VII, Эконом. и управл. – Минск, 2006. – Вып. 14. – С. 103–108.
4. Селицкая, Е. Н. Возможности размещения лесоперерабатывающих производств по регионам Республики Беларусь / Е. Н. Селицкая, В. Ф. Бирюкова, С. П. Дрень. – Лесное хозяйство. – 2008. – №11. – С. 21–24.
5. Леса и лесное хозяйство Беларуси: справочно-информационные материалы / сост. Р. Новицкая. – Мн.: РУП «Редакция журнала «Лесное и охотничье хозяйство», 2013. – С.16–18.

МЕХАНИЗМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ ЛОГИСТИКИ

М.Н. Ковалёв

канд. экон. наук, доц., Гомельский филиал Международного университета «МИТСО», г. Гомель, Беларусь

В поиске эффективных механизмов хозяйствования на микроуровне все чаще руководители отечественных предприятий обращаются к маркетинговым и логистическим методам управления. Вопросы разработки маркетинговых и логистических стратегий предприятия являются весьма актуальными для стран с переходной экономикой, в том числе, для Республики Беларусь в целом, руководством которой поставлена задача модернизации экономики, а также для таких крупных предприятий, как Минский тракторный завод («МТЗ»), Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения («Гомсельмаш») и другие.

По нашему мнению маркетинговым стратегиям принадлежит ведущая роль и центральное место в системе общекорпоративного управления. Под маркетинговой *стратегией* будем понимать основные направления и способы достижения важнейших рыночных целей.

Как управление в целом, проектирование маркетинговых стратегий начинается с определения стратегических (важнейших, направленных на перспективу) целей предприятия. К ним следует отнести цели, связанные с повышением или сохранением конкурентоспособности предприятия, увеличением рыночной доли, величины прибыли и рентабельности.

Разработке стратегий предшествует стратегический анализ внутренней и внешней маркетинговой среды, для осуществления которого разработано множество методов: SWOT-анализ, PEST- и STEP-анализ, аудит маркетинга, портфельный анализ и т. п. В процессе анализа внутренней среды предприятия выявляются сильные и слабые стороны его деятельности. Анализ внешней среды предполагает исследование микро- и макросреды предприятия, выявление воз-

возможностей и угроз. С помощью модели М. Портера выявляются конкурентные силы отрасли. При этом особое внимание следует уделить вопросам изучения конкурентов.

Как указывал М. Портер [1], корпоративные стратегии заключаются в выборе видов бизнеса: 1) в отказе от отдельных видов; 2) в освоении новых видов бизнеса; 3) в определении направлений инвестирования. Цель корпоративной стратегии заключается в получении синергетического эффекта от взаимодействия бизнесов корпорации.

При освоении новых видов и сфер деятельности могут применяться стратегии интеграционного развития, совместной деятельности, объединения, поглощения других фирм. Реализация стратегий вертикальной интеграции «вверх» и «вниз» может быть направлена на создание вертикально интегрированных маркетинговых структур.

Для бизнес-единиц предприятия (корпорации) разрабатываются стратегии поведения на рынке – конкурентные стратегии, суть которых заключается в основном конкурентном преимуществе, которое получает бизнес-единица при ее успешной реализации. Стратегия лидерства (преимущества) в издержках дает возможность понизить цену и позволяет добиться ценового конкурентного преимущества на рынке. Специализация товарной номенклатуры позволяет накопить опыт производства, добиваться достижения высокого качества товаров. Реализация стратегии концентрации на узких рыночных сегментах обеспечивает высокое качество обслуживания клиентов.

Среди множества маркетинговых стратегий И. Ансофф выделял базовые (базисные) стратегии [2], определяемые набором двух значений переменных «товар» и «рынок». Стратегии освоения новых товаров и новых рынков являются важнейшими маркетинговыми стратегиями, с них начинается любой бизнес. Разработка нового товара есть не что иное, как инновация. Стратегию диверсификации рынков также можно отнести к стратегиям инновационного развития (в частности, Й. Шумпетер относил разработку нового рынка к инновациям).

Инновационное развитие предприятия предполагает разработку и внедрение новых технологий, благодаря которым можно не только создавать новые товары, но также улучшать качество существующих товаров и снижать издержки их производства.

Освоение новых товаров и новых рынков неизбежно влечет за собой необходимость стратегий пересмотра рынка и конкурентных позиций предприятия: 1) сегментации рынка; 2) позиционирования товаров и предприятия на рынке; 3) выбора целевых рыночных сегментов. Определив целевой рынок, служба маркетинга предприятия выбирает дифференцированный или недифференцированный маркетинг и разрабатывает комплекс маркетинга.

Логистические стратегии зависят от стратегий маркетинга. Стратегические решения в области логистики направлены на оптимизацию материальных потоков экономической системы.

На рис. 1 представлен общий алгоритм разработки логистических стратегий предприятия. Проектирование стратегий логистики начинается с определения стратегических целей логистики. К ним следует отнести цели, связанные с по-

вышением или сохранением конкурентоспособности предприятия, снижением логистических издержек, увеличением величины прибыли и рентабельности.

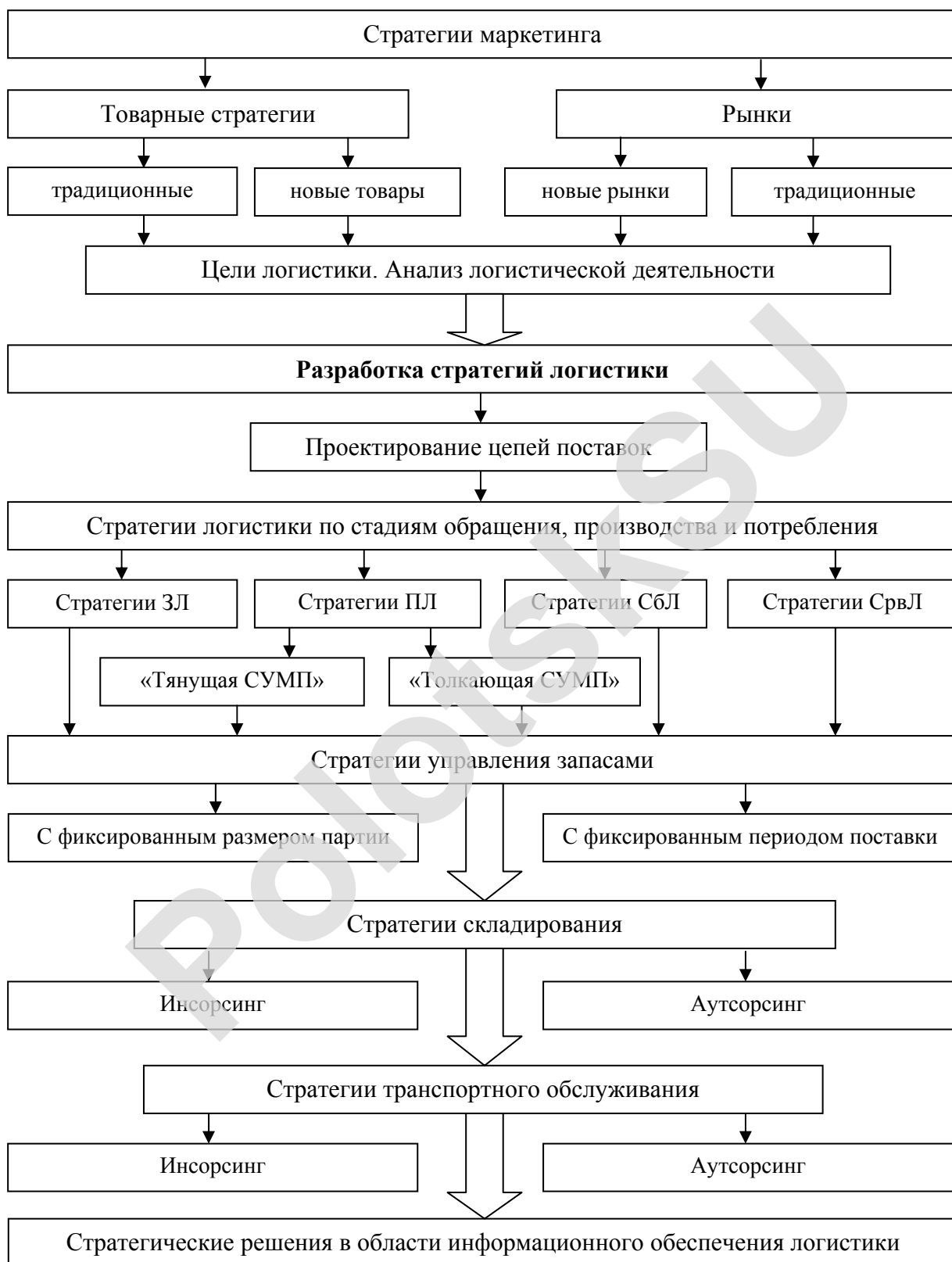


Рис. 1. Общий алгоритм разработки стратегий логистики предприятия

Анализ логистической деятельности направлен на исследование материальных и сопутствующих им потоков в сфере закупок, производства, распределения товаров и их сервиса. Особое внимание следует уделить вопросам определения и группировки логистических затрат.

Если предприятие применяет стратегии инновационного развития, стратегии диверсификации товаров и/или рынков, то разработка логистических стратегий заключается, в первую очередь, с проектирования цепей поставок, определения стратегических поставщиков и рынков сбыта. Если предприятие продолжает выпуск традиционных товаров и работать на традиционных рынках, то анализируются существующие цепи поставок с целью их оптимизации.

На следующем этапе разработки стратегии определяются стратегии логистики по стадиям обращения (стратегии закупочной логистики – ЗЛ, стратегии сбытовой логистики – СБЛ), производства (стратегии производственной логистики – ПЛ) и потребления (стратегии сервисной логистики – СрвЛ). Отметим особую актуальность сервисной логистики для предприятий, производящих машины и оборудование. В данном контексте под сервисной логистикой автор понимает управление материальными потоками, связанными с предпродажным и послепродажным обслуживанием сложных товаров в процессе их потребления, (поставки запасных частей и материалов).

Для принятия стратегических решений в области управления запасами и складирования, прежде всего, необходимо определиться с выбором системы управления материальными потоками (СУМП): «тянущая» («вытягивающая») или «толкающая» («выталкивающая»).

Важное значение для определения основных направлений развития логистики предприятия играет выбор системы пополнения запасов: с фиксированным размером партии поставки или с фиксированной периодичностью пополнения запасов. От этого зависят стратегические решения в сфере складского и транспортного обеспечения предприятия.

Стратегии складского и транспортного обслуживания зависят, в первую очередь, от выбора альтернативы: инсорсинг (собственными силами) или аутсорсинг (привлечение сторонних лиц). Следует отметить, что использование аутсорсинга возможно гораздо шире: в производственной логистике, сервисной логистике и т. д.

Важнейшие стратегические решения в области информационной логистики связаны с определением:

- типа информационной системы;
- комплекса технических средств;
- базового программного и информационного обеспечения;
- системы управления базами данных;
- конфигурации вычислительной сети;
- способа распределения баз данных по узлам сети.

Предложенный механизм разработки логистических стратегий можно рекомендовать менеджерам высшего звена машиностроительных предприятий для

использования в практической управленческой деятельности. Применение методов стратегического управления предприятием на основе маркетинговых и логистических подходов позволит повысить конкурентоспособность бизнеса на внутреннем и внешних рынках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Портер, Майкл, Э. Конкуренция / М. Э. Портер; пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и автор предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ЕСТЬ ВОПРОС?

С.Н. Костюкова

*канд. экон. наук, доц., Полоцкий государственный университет,
г. Новополоцк, Беларусь*

Процессный подход к управлению в организациях признается специалистами по менеджменту в контексте системы менеджмента качества (СМК) и реинжиниринга бизнес-процессов (РБП).

Вместе с тем П. С. Серенков отмечает, что «...имели место публикации, призывающие заменить «менеджмент качества» понятием «реинжиниринг бизнес-процессов», как в большей степени обеспечивающим конкурентоспособность компаний и отвечающим требованиям рынка» [1, с. 48 – 52].

Действительно, вопрос о соотношении понятий системы менеджмента качества и реинжиниринга бизнес-процессов является предметом дискуссий среди ученых. Так, по мнению Е. Г. Ойхмана и Э. В. Попова, «реинжиниринг и СМК не идентичны, но и не противоречат друг другу, они дополняют друг друга: оба фокусируются на клиентах и на процессах, но между ними есть важные различия. Реинжиниринг предназначен для проведения радикального перепроектирования компании, обеспечивающего существенное повышение эффективности, в то время как СМК ориентирована на достижение постепенного улучшения. Оба подхода имеют право на существование. Реинжиниринг используется периодически для радикальных преобразований, а в период между ними применяется TQM (total quality management – всеобщее управление качеством) для настройки процессов» [2, с. 37].

Этой же точки зрения придерживается П. С. Серенков, который подчеркивает, что «менеджмент качества первичен по отношению к реинжинирингу бизнес-процессов.

Реинжиниринг эффективен только тогда, когда «внутренние резервы» исчерпаны, т. е. когда невозможно «здесь и сейчас» предложить более высокое качество за более низкую цену. Налицо циклическая схема руководства организацией, использующая два подхода: первая фаза – системный постоянный ме-