

АНО ВПО «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА»

На правах рукописи

Хориков Юрий Владимирович

**Совершенствование организационно-экономического
механизма управления в предпринимательских структурах**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика предпринимательства)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Ахметов Лерик Ахметович

Москва – 2014

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационно-экономических механизмов управления в предпринимательских структурах	14
1.1. Логистизация как современный подход к формированию организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах	14
1.2. Задачи, решаемые в рамках формирования организационно-экономических механизмов управления производственно-хозяйственной деятельности в предпринимательских структурах	25
1.3. Эволюция и современная парадигма логистизации как организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах	37
Глава 2. Методология совершенствования организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах	52
2.1. Функциональные компоненты логистизации как основы совершенствования организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах	52
2.2. Алгоритм совершенствования организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли	69
2.3. Роль администрирования и информационного обеспечения логистизации организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли	79
Глава 3. Разработка подходов к формированию универсального организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах	94
3.1. Организационно-экономическая характеристика управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий рыбохозяйственной отрасли	94
3.2. Формирование универсального организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли	108
3.3. Интеграция универсального организационно-экономического механизма в систему управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий рыбохозяйственной отрасли и оценка его эффективности	124
Заключение.....	143
Библиографический список.....	150
Приложение 1. Технологии логистического подхода, используемые в совершенствовании управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли	160

Приложение 2. Логистические детерминанты совершенствования организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли.....	162
Приложение 3. Процессная и функциональная методика алгоритмизации совершенствования управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли.....	163
Приложение 4. Построение эффективного функционального комплекса логистики предпринимательской структуры	164
Приложение 5. Операционно-функциональная матричная схема логистического комплекса предпринимательских структур.....	165
Приложение 6. Исходные данные для оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма предприятия ООО «Новая Аляска Волхов».....	166
Приложение 7. Исходные данные для оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма предприятия ООО «Фиш Торг»	167
Приложение 8. Исходные данные для оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма предприятия ООО ПК «Золотая рыбка».....	168
Приложение 9. Качественная оценка внешнесредовых факторов в контексте логистизации управления предприятиями ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка».....	169

Введение

Актуальность исследования. Современное состояние и происходящие изменения во всех секторах национальной и мировой экономики характеризуются наличием как позитивных, так и негативных эффектов. Последствия влияния этих эффектов на деятельность промышленно-производственных предпринимательских структур может характеризоваться конкретным выражением в виде открытых и открывающихся возможностей, а также в виде имеющихся и скрытых (латентных) угроз. За последние два десятилетия теория и практика управления предпринимательскими структурами накопила достаточное множество способов и инструментов, позволяющих совершенствовать деятельность этих структур.

Значимую роль в части совершенствования управления деятельностью предпринимательских структур, в том числе и рыбохозяйственной отрасли, в последнее время играют адаптивные организационно-экономические механизмы, основанные на координирующей и интегрирующей роли логистики. Основу деятельности любой предпринимательской структуры составляет операционная деятельность и результат – продукт, с которым предпринимательская структура выходит на потребительский рынок.

Для создания продукта необходимые материальные, технические, сырьевые и прочие ресурсы, достаточность и своевременность поступления которых обеспечивает предприятию функциональный комплекс логистики. Кроме этого, необходимо учитывать, что произведенный промышленно-производственными предпринимательскими структурами продукт требует правильной организации хранения и перемещения к потребителям. Немаловажным является и распределение ресурсов, поступающих для производственных и прочих нужд предприятия. Следовательно, весь материальный поток, а также сопутствующие ему потоки (информационный и финансовый) являются сферой ответственности функционального комплекса логистики предприятий.

Исследователи и эксперты указывают, что нерациональная и неэффективная организация логистической системы промышленно-

производственных предпринимательских структур потенцирует значительные экономические потери, в некоторых случаях упущенная выгода и непроизводительные логистические затраты могут составлять более трети от полученного операционного дохода ¹.

Весьма часто единичные решения, направленные на повышение эффективности отдельных элементов или звеньев организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур не дают требуемого эффекта. Проблема заключается в том, что при формировании решений не учитывается корреляция между качеством организации логистики, организации иных функционалов и подсистем, а также состоянием и тенденциями изменений внешнесредовых характеристик. По нашему мнению использование системного подхода, основанного на координирующей и интегрирующей роли логистики, позволяет формулировать наиболее оптимальные решения, связанные с разработкой универсальных и адаптивных организационно-экономических механизмов. Это позволяет говорить о том, что исследование проблем, теории, методологии и практики совершенствования управления деятельностью предпринимательских структур на основе логистизации организационно-экономических механизмов приобретает значимый научный и практический интерес. Все вышеперечисленные аспекты делают для научного исследования избранную тему актуальной.

Степень разработанности темы. Несмотря на глубокую теоретическую проработку вопросов формирования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур, вопросы использования средств, инструментов и методов управления указанными структурами на основе логистизации остаются слабо раскрытыми. Кроме этого, недостаточным можно считать и методическое

¹ См., например: Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2008.

сопровождение интеграции организационно-экономического механизма в систему управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий.

Вопросы теории разработки организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур на основе координирующей и интегрирующей роли логистики исследуются в трудах российских и зарубежных авторов: Л.А. Ахметова, Т.В. Алексинской, И.В. Балахоновой, В.С. Балабанова, В.А. Капитурова, В.В. Дыбской, Е.И. Зайцева, В.И. Сергеева, А.М. Гаджинского, Э.М. Букринской, Д. Бауэрсокса, Н. Лясникова, А Харрисона, Р. Ван Хоука и многих других.

Методология формирования логистических систем и логистической цепей в организационно-экономическом механизме управления деятельностью промышленно-производственных предпринимательских структур представлена трудами российских ученых: Н.О. Черевко, С.В. Токманева, Ю.Г. Кузьменко, В.С. Кириллова, А.И. Дрожжина, А. Гаронова, Н. Киреевой и других.

Также необходимо упомянуть труды зарубежных авторов, которые исследовали отдельные методологические аспекты разработки организационно-экономического механизма управления на основе логистизации. Этим вопросам посвящены труды: Р. Кампастра, Дж. Эшейри, Е. Барди, О. Хелфриша, Дж. Лин, Д. Джерри, М. Уоллера, М. Джонсона, Т. Девиса, М. Линдерса, Х. Фирона, Д. Шехтера, Г. Сандера, и других.

Отдельные теоретические и методологические вопросы, получившие свое раскрытие в трудах российских и зарубежных ученых, не позволяют в полной мере использовать весь потенциал логистизации к совершенствованию управления предпринимательскими структурами, в том числе осуществляющими свою деятельность в рыбохозяйственной отрасли. Проблема состоит в том, что в представленных выше трудах российских и зарубежных авторов недостаточно раскрыта специфика методов и методик алгоритмизации и создания универсальных механизмов управления

производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур с использованием выгод и эффектов логистизации.

Актуальность исследуемого вопроса, недостаточная теоретическая и методическая база, необходимая для формирования целостной концепции формирования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур в целях обеспечения роста эффективности их функционирования и развития, предопределили выбор темы диссертационной работы, ее цель, задачи, объект, предмет, и структуру.

Целью исследования является разработка методического обеспечения интеграции универсального организационно-экономического механизма управления, основанного на системном представлении координирующей роли логистики в производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур в условиях нестабильной внешней среды.

Для достижения указанной цели исследования в представленной диссертационной работе были решены следующие основные **задачи**:

1. Изучить основные теоретические подходы к понятию «логистизация управления» в современных условиях и предложить уточнение теоретического наполнения термина.
2. Определить и структурировать основные группы задач, решаемых при логистизации управления предпринимательскими структурами.
3. Разработать алгоритм совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур на основе логистизации.
4. Сформировать методику оценки эффективности организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур с учетом координирующей и интегрирующей роли логистики.
5. Разработать универсальный организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью

предпринимательских структур и предложить концепцию его интеграции в систему менеджмента предприятий.

6. Сформировать методическое обеспечение универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур с учетом координирующей и интегрирующей роли логистики.

Объектом исследования в работе являются предпринимательские структуры, осуществляющие свою деятельность в национальной рыбохозяйственной отрасли, а также совокупность методических процедур и методологических решений, направленных на совершенствование организационно-экономических механизмов управления данными структурами на основе логистизации.

Предметом исследования является совокупность социальных и организационно-экономических отношений, которые возникают при управлении современными предпринимательскими структурами на основе логистического подхода.

Теоретическая база исследования сформирована общими теоретическими положениями макроэкономической, отраслевой и микроэкономической теории. Фундаментальными положениями концепций стратегического, производственного, операционного и логистического менеджмента, в которые комплексно раскрывают сущность теоретических и методологических оснований совершенствования управления предпринимательскими структурами на основе логистического подхода.

Методологическая база исследования представлена общими научными и специальными научными методами. Среди общих научных методов можно выделить: анализ и синтез, дедукцию и индукцию. Среди специальных научных методов можно выделить методы стратегического организационного, финансово-экономического, функционального анализа, качественные методы, основанные на экспертном подходе.

Информационную базу исследования составили статистические и аналитические данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития, Министерства финансов, Федерального агентства по рыболовству, данные экспертных сообществ в области совершенствования управления функционированием и развитием предпринимательских структур на основе логистического подхода и в целом представления логистизации управления как современной методической парадигмы. В работе была использована финансовая и управленческая отчетность исследуемых предприятий, осуществляющих деятельность в рыбохозяйственной отрасли.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке базовой концепции совершенствования управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур с использованием универсального организационно-экономического механизма, основанного на системном представлении координирующей роли логистики в условиях нестабильной внешней среды.

В соответствие с поставленными в исследовании задачами были получены следующие **научные результаты**:

1. Дано теоретическое уточнение понятия «логистизация». В данном определении, в отличие ранее предложенных теоретических подходов, учтена координирующая роль логистики. Под логистизацией предлагается понимать научные основания рациональной организации материальных, финансовых и информационных потоков, связанных с перемещением ресурсов и готового продукта в функциональных областях снабжения, складирования и распределения, служащие целям максимизации экономических выгод предпринимательской структуры и повышению стратегической эффективности её функционирования и развития.
2. Выделены две группы задач, решаемых в логистизации управления предпринимательскими структурами (задачи организационно-

функционального и экономического плана, составляющие основу управленческого механизма). Каждая из групп задач, решаемых при логистизации управления предпринимательскими структурами, определяет собственную предметную область. Но при этом все задачи между собой имеют взаимосвязь и требуют формирования и реализации системных решений в целях обеспечения роста эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур.

3. Предложена и формализована алгоритмизация совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли на основе логистизации. Основное отличие представленной алгоритмизации заключается в использовании интеграции и координации предметных практических областей функционального и стратегического менеджмента. Это позволяет максимизировать положительные результаты совершенствования управления и оптимизировать при этом состояние внутренней среды предпринимательской структуры;
4. Предложена методика оценки эффективности организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур на основе координирующей и интегрирующей роли логистики. Данная методика основывается на выделении наиболее значимых оценочных показателей, позволяющих объективно проанализировать результаты деятельности логистических функционалов. Структурирование методики оценки по логистическим функционалам позволяет инвариантно определить проблемную область в организационно-экономическом механизме управления предприятием и разработать комплекс организационных и экономических мер, которые могут быть направлены на устранение выявленных проблем.

5. Разработан универсальный организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур на основе координирующей и интегрирующей роли логистики. При разработке механизма было особо учтена роль логистизации в управлении рассматриваемыми структурами, а также влияние на деятельность рассматриваемых структур некоторой определенной совокупности внутренних и внешних факторов. Использование механизма в практическом управлении деятельностью предприятий основывается на систематизации способов и инструментов, позволяющих не только сформулировать перечень возможных решений по совершенствованию управления, но и оценить эти решения с точки зрения экономической, организационной или функциональной целесообразности.
6. Сформировано полное методическое обеспечение универсального организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами на основе логистизации. Методическое обеспечение полно и комплексно отражает состав и порядок реализации управленческих процедур (от выявления проблемной области деятельности предприятия с учетом влияния среды на деятельность предприятия до выбора типа/вида решения по совершенствованию управления и оценки его оптимальности и рациональности).

Теоретическая и практическая значимость полученных в исследовании результатов заключается в том, что основные теоретические и методологические положения, а также сформулированные выводы могут быть использованы в направлении:

- развития теоретико-методологических концепций, инструментария и моделей совершенствования управления предпринимательскими структурами на основе специальных механизмов, базирующихся на координирующей роли логистики;

- совершенствования методических основ логистизации управления предпринимательскими структурами;
- в дальнейшей разработке аналитико-оценочных процедур, направленных на исследование эффективности управления предпринимательскими структурами на основе координирующей и интегрирующей роли логистики.

В диссертационной работе предложены теоретические и практические рекомендации, которые могут быть использованы в народнохозяйственном комплексе страны и отдельно взятыми предпринимательскими структурами при разработке стратегических, проектных и программных документов, а также при подготовке необходимых для предпринимательского сектора управленческих кадров и иных учебных процессов ВУЗов.

Диссертационная работа выполнена в соответствии с паспортом специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика предпринимательства): п. 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности, 8.14. Организация системы взаимодействия крупного и малого предпринимательства. Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности и п. 8.22. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационной работы докладывались на научно-практических конференциях: «Российское предпринимательство: история и современность». - М.: Российская Академия предпринимательства, 2013 и др.

Теоретические и практические результаты исследования внедрены автором в учебный процесс в АНО ВПО «Российская академия предпринимательства».

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные результаты представленного исследования апробированы и внедрены в практику деятельности предпринимательских структур, осуществляющих деятельность в национальной рыбохозяйственной отрасли: ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка» и др.

Свидетельством этого служат справки о внедрении научных результатов, приложенные к диссертационной работе.

Публикации результатов исследований. По теме диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом 16,7 п.л. (авт. 16,15 п.л.), из них 3 – в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ.

Структура и объем диссертации. Работа включает: введение, три главы, заключение, библиографический список, приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационно-экономических механизмов управления в предпринимательских структурах

1.1. Логистизация как современный подход к формированию организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах

Современное управление предпринимательскими структурами является сложным и многоаспектным процессом, призванным учесть множество факторов и условий, в которых развиваются современные предприятия, в том числе функционирующие в рыбохозяйственной отрасли. Стоит отметить, что деятельность предпринимательских структур в рыбохозяйственной отрасли в большей мере детерминирована различными внешними и внутренними факторами, поскольку высокая капиталоемкость указанной отрасли, зависимость её от погодных условий, биологической возобновляемости и биологического разнообразия формируют значительный перечень рисков функционирования и развития.



Рисунок 1.1. – Схематическая структура национальной рыбохозяйственной отрасли

Национальная рыбохозяйственная отрасль включает три основных отраслевых взаимозависимых и взаимосвязанных сегмента: рыбоводство, рыболовство, промышленная переработка (см. рисунок 1.1).

Итак, сегменты отрасли, занятые в рыбоводстве и рыболовстве специализируются соответственно на подготовке сырьевой базы и отлове рыбы для дальнейшей переработки. Промышленный сегмент рыбохозяйственной отрасли осуществляет первичную, глубокую или специальную переработку морской или речной рыбы как сырья с целью производства продукции, предназначенной для конечного потребления. Стоит учесть, что деловая активность в рыбохозяйственной отрасли достаточно высокая, отрасль активно включена во внешнеэкономическую деятельность. В частности, показатели внешнеторгового оборота отрасли за 2010 – 2012 гг. представлены ниже в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Динамика внешнеторгового оборота рыбохозяйственной отрасли РФ за 2010 – 2012 гг., млн. долл. США ²

Показатель	на 01.01.10 г		на 01.01.11 г		на 01.01.12 г		Прирост в % за период	
	экспорт	импорт	экспорт	импорт	экспорт	импорт	экспорт	импорт
Рыба, ракообразные, моллюски и проч.	2200	1698	2718	2040	3116	2327	41,6	37,0
Готовые продукты из рыбы, ракообразных, моллюсков и проч.	170	457	209	491	206	720	21,2	57,5
Итого, внешнеторговый оборот отрасли	2370	2155	2927	2531	3322	3047	40,2	41,4
Коэффициент соотношения экспорта и импорта	1,10		1,16		1,09			

² Источник: Рыболовство и рыбоводство // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gks.ru/rosstat/ru/statistics/enterprise/fishery/#> свободный

Данные, представленные в таблице 1.1, позволяют сделать следующие основные выводы:

- во-первых, национальная рыбохозяйственная отрасль показывает значительные темпы прироста за последние три года: совокупный экспорт увеличился более чем на 40%, совокупный импорт – более чем на 41%;
- во-вторых, при меньших темпах прироста экспорта живой, охлажденной и свежемороженой рыбы и относительно больших темпах прироста импорта готовой рыбной продукции в целом национальную рыбохозяйственную отрасль можно признать экспортно-ориентированной: стоимость экспорта более чем на 9 – 16% за период превышает стоимость импорта.

На рисунке 1.2 представлена динамика коэффициента соотношения экспорта и импорта во внешнеторговом обороте национальной рыбохозяйственной отрасли.

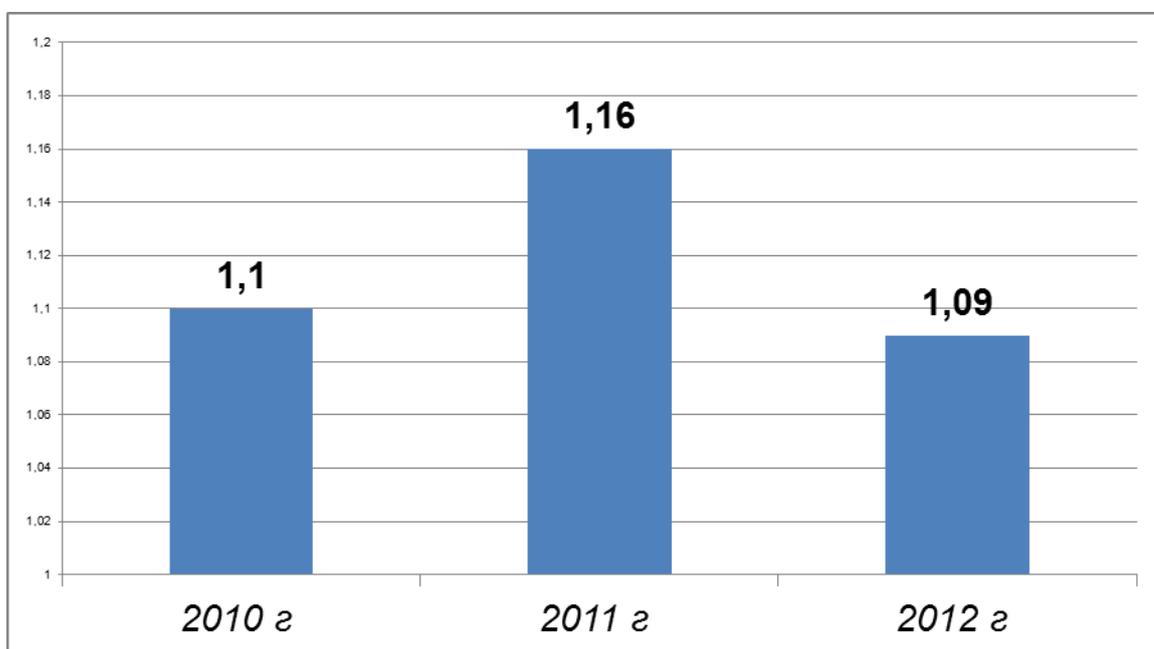


Рисунок 1.2. – Динамика коэффициента соотношения экспорта и импорта во внешнеторговом обороте национальной рыбохозяйственной отрасли за 2010 – 2012 гг.

Стоит обратить внимание на то, что в 2012 году за счет существенных опережающих темпов прироста импорта готовой рыбной продукции экспортная ориентация национальной рыбохозяйственной отрасли существенно снизилась по сравнению с 2011 годом (на 5%).

Это указывает на то, что в отрасли накопились проблемы, свидетельствующие о необходимости её совершенствования и в первую очередь совершенствования внутриотраслевой среды. Этот тезис подтверждается и иными данными. Так, представленные в таблице 1.2 общие показатели функционирования и развития рыбохозяйственной отрасли за анализируемый период позволяют идентифицировать первые сигналы финансовой стагнации отрасли.

Таблица 1.2

Основные показатели функционирования и развития национальной рыбохозяйственной отрасли за 2010 – 2012 гг.³

Показатель	на 01.01.10 г	на 01.01.11 г	на 01.01.12 г	Прирост в % за период
Число организаций, тыс.	8,9	9,2	9	1,1
Индекс производства, в процентах к предыдущему году	109,3	98,5	112,2	2,9
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн. руб.	10415	10344	12459	19,6
Рентабельность проданной продукции (работ, услуг), процентов	20,7	19,6	18,2	-2,5

Данные, представленные в таблице 1.2, показывают, что за анализируемый период число организаций, занятых в рыбохозяйственной отрасли, выросло всего на 1,1%, при этом индекс производства увеличился практически на 3%, сальдированный финансовый результат – на 19,6%, а рентабельность снизилась на 2,5%. Это позволяет заключить, что дальнейшее развитие предпринимательских структур национальной рыбохозяйственной отрасли за счет экстенсивных факторов (простого воспроизводства) не

³ Источник: Рыболовство и рыбоводство // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gks.ru/rosstat/ru/statistics/enterprise/fishery/#> свободный

представляется оптимальным и не позволит изменить сложившуюся ситуацию в отрасли.

Кроме этого, стоит обратить внимание на то, что производство рыбной продукции за 2010 – 2012 гг. в условно-натуральном выражении сократилось (в 2011 году на 11% к уровню 2010 года, в 2012 году на 6% к уровню 2012 года), см. рисунок 1.3.

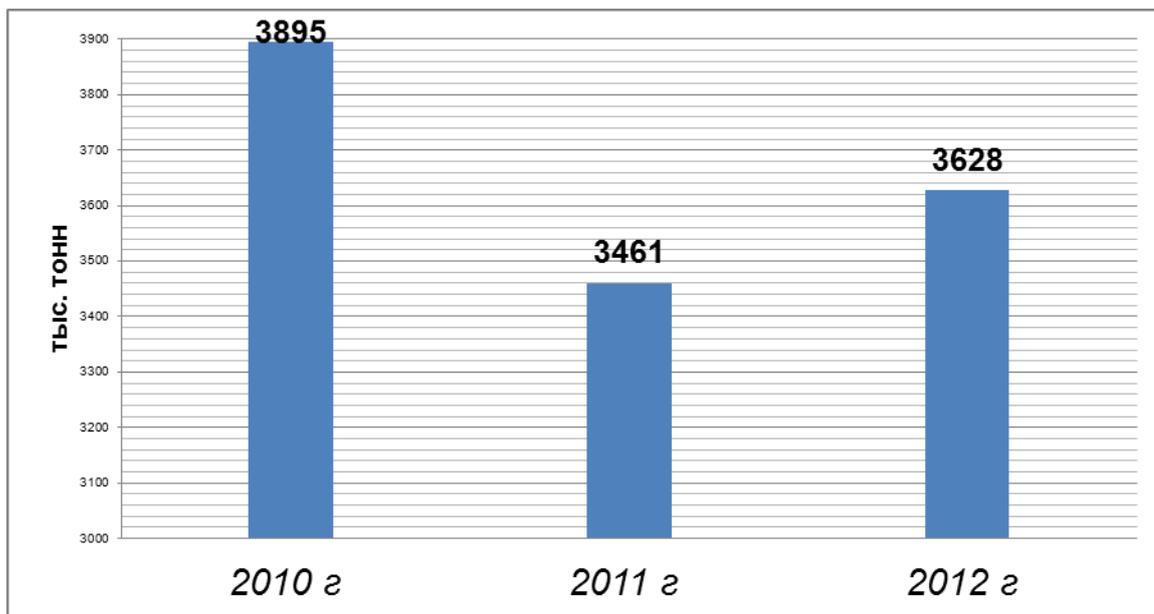


Рисунок 1.3. – Динамика производства рыбной продукции в РФ за 2010 – 2012 гг., тыс. тонн ⁴

Таким образом, с одной стороны, очевидно, что предпринимательские структуры национальной рыбохозяйственной отрасли за рассматриваемый период использовали в качестве стимула роста ценовой фактор (о чем свидетельствует увеличение финансовых результатов по отрасли). Но с другой стороны дисбаланс между существующим уровнем развития отрасли и спросом на рыбную продукцию привел к тому, что прослеживается спад объемов производства в натуральном выражении, поэтому в дальнейшем отрасль может ожидать не только финансовая, но и общепроизводственная стагнация. По мнению экспертов в 2013 – 2015 гг. национальную

⁴ Источник: Промышленное производство // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс]режим доступа <http://www.gks.ru/statistics/enterprise/industrial/#> свободный

рыбохозяйственную отрасль ждет спад, который будет обусловлен рядом объективных причин ⁵:

- наличие инфраструктурных диспропорций и недостаточные темпы модернизации производственных, перерабатывающих и логистических мощностей;
- наличие отложенных негативных экологических эффектов после техногенных катастроф (Фукусима, Япония);
- рост тарифов на перевозку рыбной продукции и рыбного сырья, изменение квот на отлов морской и речной рыбы;
- вступление Российской Федерации в ВТО и общая неготовность национальной рыбохозяйственной отрасли к мировой конкуренции.

Все перечисленные аспекты определяют необходимость использования различных организационно-экономических механизмов к оптимизации управления предпринимательскими структурами, в том числе и функционирующими рыбохозяйственной отрасли, при этом, учитывая совокупность факторов, негативно влияющих на состояние и деятельность исследуемой отрасли, логистизация становится наиболее оптимальным выбором в сложившейся ситуации.

Основываясь на исторических источниках, а также на существующих современных подходах можно отметить, что логистизация, как особый организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью призвана, прежде всего, формировать эффективную координацию потоков каких-либо ресурсов, необходимых для достаточного обеспечения какой-либо деятельности.

Базис организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью современных предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рыбохозяйственной отрасли, формируют логистические

⁵ См., например: Развитие рыбохозяйственной отрасли // Официальный портал федерального агентства «Росрыболовство» [электронный ресурс] режим доступа <http://fish.gov.ru/presscentre/news/Pages/news014144.aspx> свободный

потоки. Как правило, принято выделять три логистических потока, образуемых одноименной деятельностью предпринимательских структур ⁶: материальный, информационный и финансовый логистический поток.

В качестве основных ресурсов, задействованных в логистическом потоке, образующем организационно-экономический механизм управления деятельностью предпринимательских структур, принято выделять следующие виды ресурсов:

- материальные ресурсы – это сырье (основное, вспомогательное, первичное, вторичное), материалы, полуфабрикаты, комплектующие, необходимые для обеспечения основной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности предпринимательской структуры. Также к материальным ресурсам относится и готовая продукция, произведенная предпринимательской структурой;
- финансовые ресурсы – это денежные средства, задействованные, реально функционирующие в экономике (в том числе в экономике предпринимательских структур рыночной отрасли) в качестве средств обращения, платежа, измерения цен и сбережения (накоплений) ⁷;
- информационные ресурсы – это документы и/или массивы документов, сопровождающие поток материальных и финансовых ресурсов на физических и/или электронных носителях.

Стоит отметить, что движение ресурсов, управляемое организационно-экономическим механизмом, обладает свойством синкретичности, т.е. каждый отдельно взятый вид ресурса однороден по своему внутреннему содержанию, но не однороден с иными видами ресурсов. Однако при этом инициированное движение одного вида ресурсов всегда порождает движение другого вида /видов ресурсов. В организационно-экономическом механизме

⁶ См., например: Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.; Бородецкий Г., Гусев Д. Экономико-математические методы и модели в логистике. Процедуры оптимизации. – М.: Изд-во «Академия», 2012.

⁷ Продолятченко П.А. Сущность финансов: изменение парадигмы // Наука и экономика. – 2010. – №2 (2). – С. 20 – 24.

любое перемещение ресурсов (в том числе и готовой продукции) всегда кем-либо целенаправленно инициируется – это составляет основу управленческих функций или функций администрирования производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур на основе логистизации.

Далее под логистическим потоком необходимо понимать целенаправленное движение некоторой синкретичной совокупности ресурсов (материальных, финансовых, информационных). Это движение синкретичной совокупности ресурсов опосредует построение в организационно-экономическом механизме управления логистической цепи и прослеживается на всем её протяжении (от поставщика к потребителю через все промежуточные и ответвлённые звенья).

В нашем представлении логистическая цепь – это упорядоченное множество звеньев, представленных юридическими и физическими лицами, осуществляющими те или иные операции, связанные с преобразованием логистических потоков и проведением их от одного звена цепи к другому звену этой же цепи или иной цепи в рамках достижения единой цели: доведение материального потока от поставщиков / производителей к потребителю.

Необходимо учесть, что логистизация организационно-экономического механизма управления в научном и практическом смысле включает несколько функциональных областей: снабжение, распределение и складирование. В каждом из функциональных видов формируется входящий и исходящий материальный и нематериальный, в том числе информационный поток каких-либо объектов. В операциональном плане – логистизация в организационно-экономическом механизме управления действительно является эффективным административным инструментом, призванным координировать и рационализировать материальные и информационные потоки в рамках деятельности предпринимательской структуры, т.е. должным образом структурировать бизнес-процессы в части

потребления ими ресурсов и части получения готового продукта, который планируется доставить в дальнейшем потребителю.

Кроме этого весьма важно учитывать и стратегический аспект логистизации. Стоит понимать, что логистика это не только подсистема управления и функциональная область деятельности, но также логистизация – это в первую очередь эффективная координация, рациональная интеграция взаимодействия структурных подразделений предприятия, а также внешних контрагентов и предприятия с целью производства готового продукта, его реализации и максимизации экономических выгод предприятия от реализации продукции. И в этой части суть логистизации в организационно-экономическом механизме управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, в том числе предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли рассматривается как создание устойчивых (а в иных случаях и уникальных) конкурентных преимуществ.

Поэтому под логистизацией организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами мы далее предлагаем понимать научные основания рациональной организации материальных, финансовых и информационных потоков, связанных с перемещением ресурсов и готового продукта в функциональных областях снабжения, складирования и распределения, служащие целям максимизации экономических выгод предпринимательской структуры и повышению стратегической эффективности её функционирования и развития.

На уровне отдельно взятых предпринимательских структур, а также на отраслевом уровне рациональное перемещение материальных и прочих ресурсов, а также готовой продукции может быть представлено определенной логистической системой. Логистическая система в зависимости от иерархического уровня образования может быть представлена как макро-логистическая или микро-логистическая. Первый тип логистических систем может иметь межнациональное, национальное,

региональное и/или отраслевое деление. Второй тип логистических систем представлен функциональным комплексом логистики отдельно взятой предпринимательской структуры. Учитывая, что на макро-уровне системообразующим понятием логистизации организационно-экономического механизма управления является логистическая цепь, представляется правильным дать её структурирование с учетом специфики рыбохозяйственной отрасли (см. рисунок 1.4).

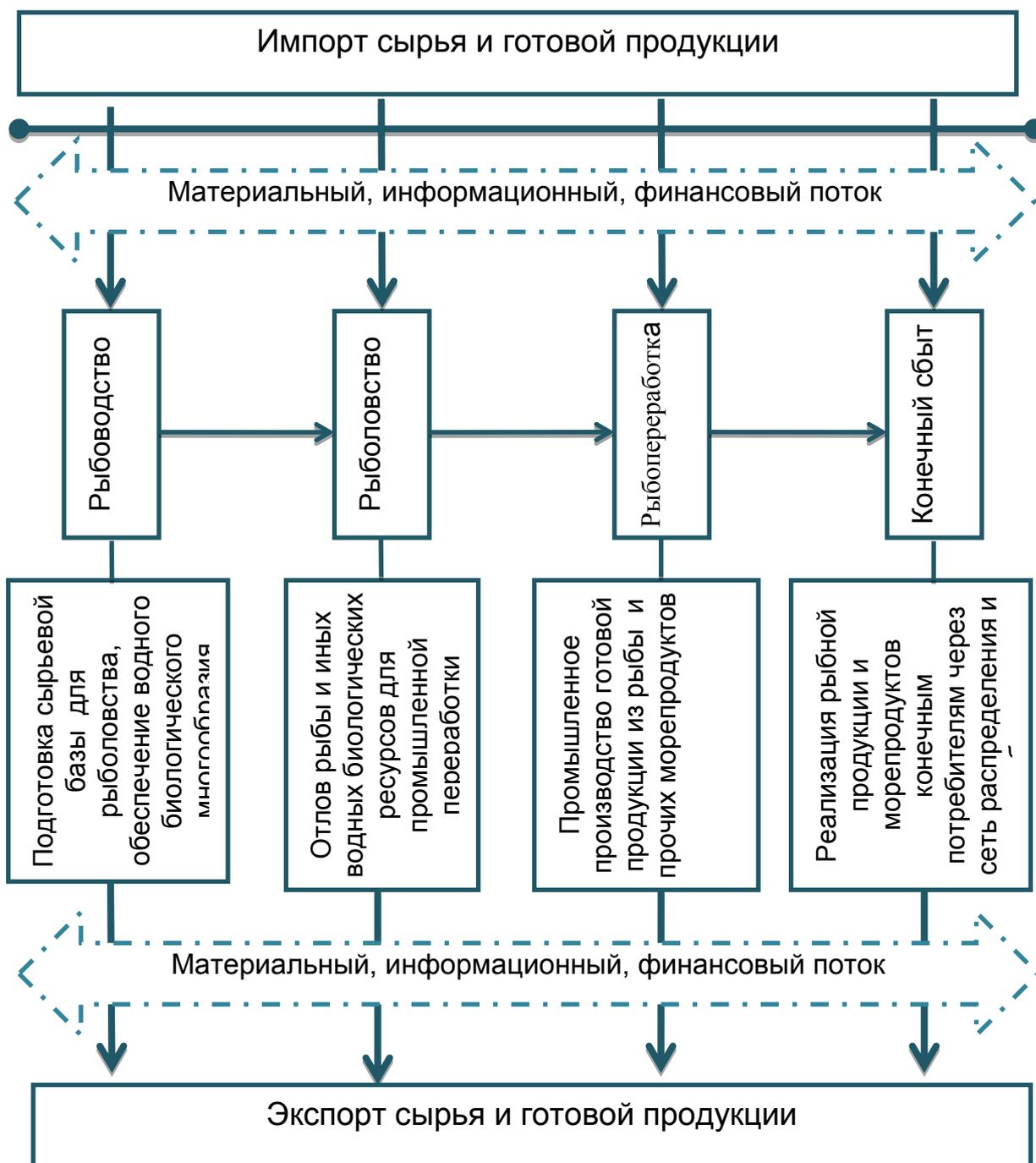


Рисунок 1.4. – Структура логистической цепи в рыбохозяйственной отрасли

С точки зрения рыбохозяйственной отрасли логистическая цепь может быть представлена через взаимодействие различных предпринимательских структур, деятельность которых относима к различным сегментам. Деятельность предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли в рамках логистической цепи, таким образом, может быть рассмотрена:

- в сегменте рыбоводства как подготовка сырьевой базы для рыболовства, обеспечение водного биологического многообразия с целью обеспечения текущих и стратегических запасов морской, речной рыбы, а также морепродуктов, подготовленных для дальнейшего отлова и переработки;
- в сегменте рыболовства как отлов морской, речной рыбы и иных водных биологических ресурсов (морепродуктов) для последующей промышленной переработки и производства готовой продукции, востребованной потребителем рынком;
- в промышленном сегменте как технологически правильное производство готовой продукции из морской, речной рыбы и прочих морепродуктов в соответствии с текущими потребностями и их возможной модификацией.

Все три макро-звена логистической цепи рыбохозяйственной отрасли ориентированы на поставку готовой продукции на рынки сбыта. Соответственно сбытовой сегмент обеспечивает реализацию рыбной продукции и морепродуктов конечным потребителям через сеть распределения (распределительную сеть).

Итак, в рамках данного раздела главы первой представленного исследования были рассмотрены основные понятия, образующие теоретический фундамент формирования организационно-экономического механизма управления предпринимательскими на основе логистизации. Исследование теоретических основ логистизации, как одной из наиболее оптимальных парадигм управления развитием предпринимательских структур, в том числе осуществляющих деятельность в рамках

рыбохозяйственной отрасли, позволяет резюмировать, что от качества и эффективности функционирования механизма, опосредующего движение материальных, финансовых и информационных потоков предприятий зависит стратегическая результативность их деятельности.

1.2. Задачи, решаемые в рамках формирования организационно-экономических механизмов управления производственно-хозяйственной деятельности в предпринимательских структурах

Управление предпринимательскими структурами на основе специальных организационно-экономических механизмов требует формирования и реализации особого перечня задач. При этом стоит учитывать, что задачи управления могут быть структурированы в различных направлениях. Однако неперенным условием логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур является учет в реестре решаемых задач внешнесредовых изменений. Так, например, при вступлении России в ВТО требования к качеству и надежности логистических систем и логистических цепей в рыбохозяйственной отрасли макро- и микро-уровня определяют необходимость формирования и развития высокой самоорганизации внутренних процессов управления в рамках отдельно взятых предпринимательских структур, относимых к различным сегментам рассматриваемой отрасли и внешних взаимодействий в конкурентной панораме окружения, влияющих на процесс перемещения сырья, материальных ресурсов, объектов материально-технического обеспечения и готовой продукции.

Логистизация организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структуре обуславливает необходимость внедрения системы интегрированного управления и контроля над движением и использованием всей номенклатуры продукции,

поступающей в производство, а также возникающих отходов и готовой продукции, доставляемой потребителю как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Важнейшей особенностью данного подхода является построение такого организационно-экономического механизма управления, при которой материальный поток не разделяется на несколько условно независимых функциональных и слабо скоординированных между собой блоков, а рассматривается и управляется как единое целое.

Наиболее полно преимущества логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью проявляются в предпринимательских структурах, действующих в условиях постоянного динамизма спроса и предложения, имеющих сложные хозяйственные связи, включая международные. В большой степени это относится к структурам рыбохозяйственного комплекса, составляющим основной объект нашего исследования.

На основании того, что управление производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур детерминировано внешнесредовыми изменениями, С.В. Токманев и Ю.Г. Кузьменко⁸ считают, что главенствующей задачей должно стать формирование таких менеджеристских подходов, которые бы обеспечивали деятельность предприятий и организаций в условиях когерентного рынка (когерентных рынков)⁹.

Но стоит учитывать, что когерентность рынков это далеко не единственная детерминированная характеристика внешней среды функционирования и развития предпринимательских структур, которая

⁸ Токманев С.В., Кузьменко Ю.Г. Развивающиеся системы логистического управления запасами в сфере оптово-посреднических услуг // Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. 2012. – №44. – С.160 – 165.

⁹ Гипотеза когерентного рынка была разработана в 1990-х годах Т. Веге. Данная гипотеза состоит в том, что поведение хозяйствующих субъектов и индивидов на рынке нелинейно-стохастическое, но при этом имеют место быть такие факторы, которые поляризуют согласованность поведения рыночных агентов (элементов), и поведение каждого элемента отражает поведение системы в целом. См. например: Теория и практическое использование гипотезы когерентных рынков на основе модели Веге-Изинга // Электронная библиотека Высшей школы менеджмента СПбГУ [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gsom.spbu.ru/files/upload.pdf> свободный

должна быть учтена при формализации организационно-экономического механизма управления, в том числе с использованием основ логистизации.

Основной или генеральной задачей организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, в том числе осуществляющих деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли, является поиск и идентификация внешних возможностей оптимизации деятельности предприятия при выявлении резервов и факторов внутренних способностей к росту на основе рассматриваемого в данной работе подхода. В рамках генеральной задачи управления деятельностью предпринимательских структур, формализуется перечень задач последующих уровней, которые можно условно разделить на две основные группы: задачи организационно-функционального плана; задачи экономического плана.

Задачи первого плана структурируются и формализуются по функциональным направлениям организации логистической деятельности в рамках отдельно взятой предпринимательской структуры. Как указывает в своих работах Е. Андриянова¹⁰, развернутое определение задач управления предпринимательскими структурами может быть сделано на основе представления логистизации организационно-экономического механизма как совокупности компонент, способствующих рациональному соединению пространства и времени.

Рациональное, структурное построение деятельности предпринимательских структур является важнейшим условием обеспечения эффективности и результативности материальных, информационных и финансовых потоков, управляемых организационно-экономическим механизмом. Наиболее характерными свойствами рациональных организационно-экономических механизмов логистизации управления являются: системность, синергизм и оптимальность.

¹⁰ Андриянова Е. Задачи логистического управления бизнес-процессами // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 4. С. 14 – 18.

Свойство системности подчеркивает целостность материальных, информационных и финансовых потоков, подвергающихся логистическому воздействию в рамках управляемой предпринимательской структуры. Синергизм находит выражение в превышении эффективности функционирования предпринимательской структуры как системы в целом по сравнению с суммарной эффективностью ее отдельных частей. Третье свойство выражается в оптимизационных решениях, принимаемых в рамках логистического управления функционированием и развитием предпринимательских структур, обеспечивающих устойчивость управления и улучшающих возможность выбора правильного решения в сложной хозяйственной ситуации.

В современных условиях ни один хозяйствующий субъект не является самодостаточным, находясь в той или иной зависимости от сырья, материалов и услуг, предоставляемых другими организациями, предпринимательские структуры рыбохозяйственной отрасли в этом плане также не исключение. Поэтому представляется необходимым рассмотреть несколько подробнее перечень задач организационно-функционального плана при управлении предпринимательскими структурами.

Итак, осуществление закупок сырья, материалов, прочих ресурсов – одна из ключевых функций любой организации. Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения хозяйствующего субъекта материальными ресурсами. Целью закупочной логистики является удовлетворение потребностей предприятия с максимально возможной экономической эффективностью.

Закупочная деятельность предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли, является входным звеном в производственно-хозяйственном процессе, поэтому ошибки закупочной деятельности негативно сказываются на результатах работы других подразделений и самой предпринимательской структуры в целом.

Не менее значимый функционал – это производство, вернее – производственная логистика. Производственная логистика охватывает планирование, управление, координацию и контроль всех материальных и сопряженных с ними информационных потоков на пути от склада материалов до склада готовой продукции.

Производственная логистика предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли регулирует материально-техническое обеспечение производственных процессов и обеспечивает внутрифирменное перераспределение ресурсов между подразделениями, контролирует внутрипроизводственный транспорт и промежуточное хранение материальных ресурсов. Слагаемые совокупного эффекта логистизации внутрипроизводственных процессов следующие: сокращается производственный цикл и минимизируются затраты; производство становится более ориентированным на рынок с усилением внимания к мелкосерийным заказам; улучшается качество продукции; сокращаются отходы и потери; минимизируются простои оборудования, что обеспечивается неременным наличием необходимых для работы материалов.

Следующий организационный элемент или функционал – это сбытовая логистика. Сбытовая логистика обеспечивает наиболее рациональную организацию распределения готовой продукции. Прежде всего – это физическое продвижение продукции к потребителю. Главное в сбытовой логистике – оптимизация процесса физического распределения товаров от производителя к потребителю в соответствии с комплексом его запросов. При выборе наиболее рациональной схемы распределения (формировании распределительной сети предпринимательских структур) необходимо четко представлять всю цепь прохождения продукции до конечного потребителя с учетом возможностей минимизации затрат времени и финансов.

Принципиальное значение для товаропроизводителей, действующих в рыбохозяйственной отрасли, в плане сбыта, контроля над ценами и

организации дистрибуции имеет стратегия организации продаж. В этой связи крупные предприятия стремятся создавать фирменные дистрибуторские сети для полного контроля над рынком своей продукции. Однако такой подход требует значительных затрат: в строительство и организацию складского хозяйства, транспортировку, грузопереработку, управление запасами и т.д. Поэтому многие предпринимательские структуры, осуществляющие производство продукции из рыбы и морепродуктов, предпочитают отдавать дистрибуцию сторонним подрядчикам на аутсорсинг: 3PL и 4PL операторам, сохраняя за собой контроль над ценами и показателями качества логистического сервиса ¹¹.

Транспортное обеспечение также одна из ключевых логистических управленческих функций, связанная с перемещением материальных ресурсов транспортными средствами по определенной технологии в цепи поставок, включая экспедирование, передачу прав собственности на груз, страхование рисков и другие процедуры. Благодаря транспортной поддержке процесс товародвижения (начиная от поставщика сырья, включая различных посредников и заканчивая потребителем готовой продукции) формируется в единую технологическую сеть. Главным принципом транспортной логистики является оптимизация затрат времени, материальных и финансовых ресурсов, что достигается рационализацией выбора маршрутов, типов транспортных средств и масштабов грузоперевозок. Отметим, что для рыбохозяйственной отрасли развитие транспортной логистики является очень важной задачей.

Управление различными потоками базируется на обработке сопряженной с этими потоками информации, инициирующей их и возникающей в ходе их движения. Информационное обеспечение организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, в том числе

¹¹ Сергеев В. И., Дыбская В. В. Модели операционной деятельности логистических центров // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – №1. – С. 6 – 18.

осуществляющими свою деятельность в рыбохозяйственной отрасли, будет подробно рассмотрено в следующей главе представленного исследования, здесь же необходимо несколько подробнее рассмотреть задачи управления запасами и складированием.

Логистика запасов рассматривает различные виды запасов в качестве формы существования материального потока в рамках деятельности предпринимательских структур (части материального потока, который имеет свои границы во времени и в пространстве). Задачей логистики запасов является оптимизация всех их видов. Логистические операции, заключающиеся в содержании запасов, обеспечении их сохранности, рациональном размещении, учете, систематическом обновлении, относятся к функциям складирования. Логистика складирования в свою очередь решает задачи оптимизации методов организации складского хозяйства, учета товаров и управления запасами с целью минимизации затрат, связанных со складированием и переработкой товаров.

Решение задач организационно-функционального плана по управлению производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур на основе логистизации предполагает ритмичность совместной работы различных внутрифирменных и внешних производственных и транспортных структур.

Стоит отметить, что решение задач формирования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур организационно-функционального плана позволяет выстраивать оптимальную логистическую цепь. При этом можно выделить несколько концепций построения логистических цепей предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли (см. рисунок 1.5).

Итак, как видно из рисунка 1.5, нами предлагается выделять две типовых и три видовых концепции построения логистических цепей

предпринимательских структур в рамках решения организационно-функциональных задач логистизации управления.



Рисунок 1.5. – Концепции построения логистических цепей в рамках решения организационно-функциональных задач логистизации управления предпринимательскими структурами

Рассмотрим выделяемые типы концепций построения несколько подробнее:

- тип первый – функциональная концепция, которая полагает, что весь комплекс логистических функций реализован в рамках предприятия, при этом предприятие осуществляет логистическую деятельность полностью самостоятельно, либо с привлечением подряда на отдельные подпроцессы или элементы функций (например, частичная транспортировка с использованием сторонних мощностей в распределительной логистике);
- тип второй – аутсорсинговая концепция, которая полагает, что предпринимательская структура передает исполнение комплекса логистических функций (полностью бизнес-процесса) третьим лицам (на постоянной или срочной основе). Отличие аутсорсинга от подряда состоит в том, что последний исполняет частичные элементы функций или этапы бизнес-процессов. В то время как в первом случае полностью тот или иной логистический бизнес-процесс передается на исполнение третьим лицам, при этом ни отдельные его элементы, ни сам процесс в целом более не реализуются предприятием в его экономических границах.

В каждом из указанных типов концепций можно выделить три основных вида концепций построения логистической цепи предпринимательской структуры:

- вид первый – географическая концепция. Исполнение комплекса логистических функций (полное или частичное) сконцентрировано по регионам присутствия предприятия;
- вид второй – снабженческая концепция. Исполнение комплекса логистических функций (полное или частичное) реализовано «от ключевого поставщика» предприятия;
- вид третий – сбытовая концепция. Исполнение комплекса логистических функций (полное или частичное) реализовано «от ключевого потребителя» предприятия.

Вторая группа задач, связанных с логистизацией организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами, в том числе осуществляющими свою деятельность в рамках рыночной хозяйственной отрасли, имеет экономическую направленность. И здесь важно понимать, что логистизация не продуцирует прямых экономических выгод, т.е. не является центром доходов (прибыли), но является центром затрат и в этом аспекте встает вопрос о результативности и эффективности организации материальных, информационных и финансовых потоков с экономической точки зрения.

Основные задачи, требующие решения экономического плана и связанные с логистизацией управления предпринимательскими структурами можно сформулировать следующим образом ¹²:

- разработка единообразных методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами и установить корреляцию между уровнем логистических затрат и иными показателями логистической деятельности предприятия;
- управление затратами на всех стадиях логистического процесса (на входе в логистику снабжения, внутри предприятия – в производственной логистике, на выходе – в логистике распределения);
- органичное сочетание оптимизации затрат с высоким качеством логистической деятельности, ориентированной на внешнее и на внутреннее взаимодействие;
- недопущение возникновения излишних затрат на всех стадиях логистического процесса;
- внедрение эффективных методов оптимизации затрат на логистику предприятия и иные взаимосвязанные подсистемы и подразделения;

¹² Черевко Н.О. Методические вопросы управления затратами в логистических системах // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2008. – №3 (3). – С. 52 – 55.

- совершенствование информационной поддержки управления в ц
предпринимательскими структурами в целом и логистической
деятельностью в частности;
- повышение заинтересованности логистических подразделений в
совершенствовании своей деятельности во взаимосвязи с иными
подразделениями предприятия.

Методическое единство управления затратами как логистическими, так и общехозяйственными и производственными, на разных уровнях предполагает единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу экономической составляющей производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли. Основное внимание в аспекте решения экономических задач механизма управления предпринимательскими структурами должно быть уделено поиску направлений оптимизации затрат, связанных с финансированием собственно функционального комплекса логистики.

По мнению Н.О. Черевко, именно в оптимизации затрат заключается основной резерв экономии временных ресурсов и денежных средств предпринимательских структур. Согласованность логистических процессов с иными бизнес-процессами предприятия (в том числе с процессами развития), использование современных инструментов управления ими, рациональное ведение экономической деятельности и оптимизация затрат являются необходимыми условиями обеспечения конкурентных преимуществ предпринимательских структур и сохранения ими своих рыночных позиций¹³.

Можно выделить три подхода к сущности решения задач экономического плана при формировании организационно-экономического

¹³ Черевко Н.О. Методические вопросы управления затратами в логистических системах // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2008. – №3 (3). – С. 52 – 55.

механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур ¹⁴:

- первый подход – тотальный учет затрат (непрерывный процесс их учета, анализа, планирования и контроля), результатом которого является выработка управленческих решений, направленных на повышение экономической отдачи логистической деятельности;
- второй подход – органичное руководство сотрудниками, занятыми в осуществлении логистической деятельности, мотивация их на повышение эффективности указанной деятельности посредством оптимизации расходования всех видов ресурсов, в том числе и денежных затрат в логистике предприятия;
- третий подход – представляет собой интеграцию первых двух подходов, но при этом интегративная концепция третьего подхода не приносит ничего нового, поскольку реализовать первый или второй подход обособленно друг от друга не представляется возможным.

В процессе решения задач экономического плана при управлении предпринимательскими структурами применяют как плановые, так и рыночные механизмы, именно их сбалансированность обеспечивает оптимальное использование всех факторов и ресурсов производства, направленных на достижение стратегических целей функционирования и развития указанных предпринимательских структур. Таким образом, эффективное решение задач экономического плана дополняется и должно дополняться эффективным решением задач организационно-функционального плана при управлении предпринимательскими структурами.

Итак, вышесказанное позволяет нам заключить, что функциональный комплекс логистики современных предприятий рыбохозяйственной отрасли будет эффективно осуществлять свою деятельность только при условии

¹⁴ См., например: Семенцов А. Управление логистическим бюджетом // Логистика и управление. – 2008. – № 2. – С. 60 – 63.; Тюкавкин Н. М. Управление издержками (затратами) логистики // Управленческий учет. – 2008. – № 3. – С. 50 – 57.

рационализации экономических и организационных составляющих стратегического и общего менеджмента. При этом важно понимать, что перечень организационно-функциональных задач не сводим исключительно к созданию подразделения логистики, но результатом решения этого направления задач должна стать качественная координация всех направлений производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур на основе специально сформированного адаптивного организационно-экономического механизма.

Перечень экономических задач в свою очередь не сводим к поиску способов тотального снижения затрат на организацию и ведение производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур, но должен представлять собой результат контроля расходования ресурсов при условии достаточного обеспечения потребностей функционирования и развития.

1.3. Эволюция и современная парадигма логистизации как организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах

Логистизация организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур – это особый подход к управлению предприятиями, который основывается на интеграции существовавших и ранее и существующих в настоящее время парадигм.

Логистизация касается материальных, информационных и финансовых ресурсов, которые нельзя рассматривать вне контекста эффективности и качества человеческих ресурсов, при этом в своем развитии логистический подход или логистизация управления функционированием и развитием предпринимательских структур прошли несколько эволюционных этапов (рисунок 1.6).

От момента формирования первых концептуальных и теоретических основ логистики как науки (приблизительно в середине XX века) и по настоящее время прошло три основных эволюционных этапа становления, в рамках которого главенствовала своя стратегическая логистическая парадигма.

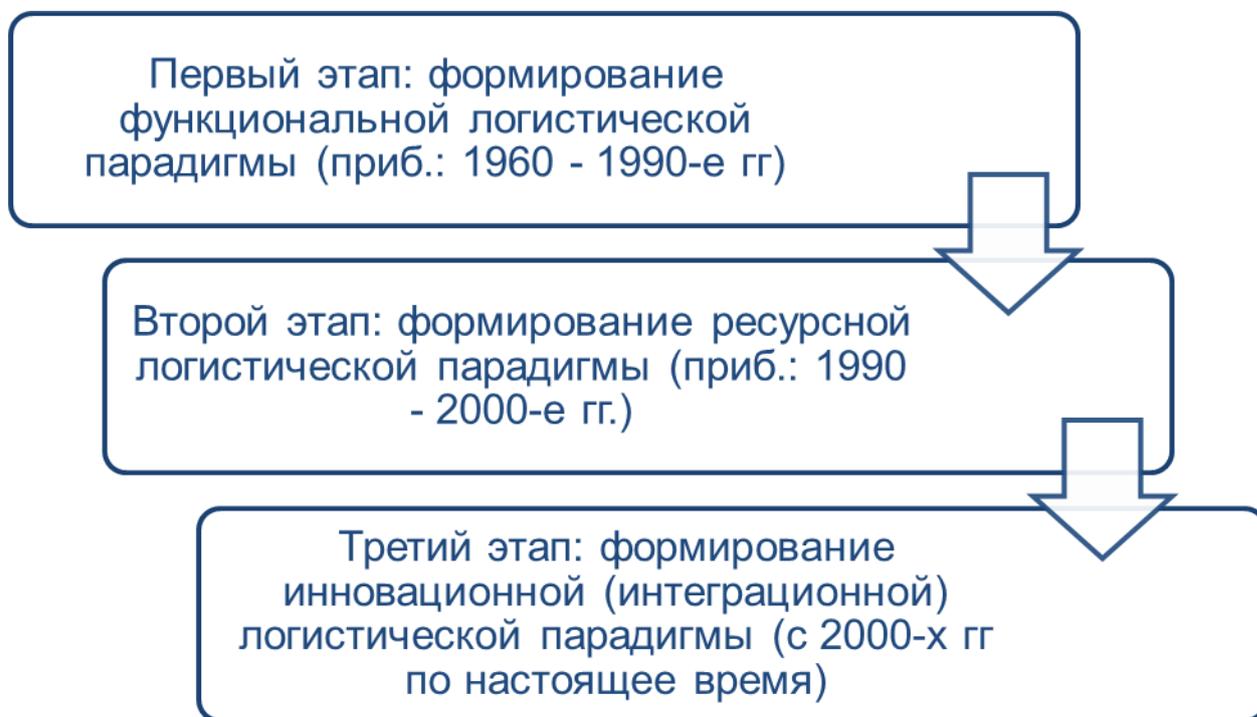


Рисунок 1.6. – Смена эволюционных этапов становления логистизации как организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур

По мнению авторского коллектива в составе В.В. Дыбской, Е.И. Зайцева, В.И. Сергеева, А.Н. Стерлиговой¹⁵, а также А.А. Астрахан¹⁶, можно выделить три ключевых стратегических парадигмы логистизации организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами: функциональную, ресурсную и инновационно-интеграционную.

¹⁵ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008. – С.36

¹⁶ Астрахан А.А. Обоснование необходимости логистического подхода к управлению торговым ассортиментом в розничной торговле // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2007. – №3. – С.68 – 71.

Функциональная парадигма была связана с тем, что в течение определенного времени (период от начала второй половины XX века до 1990-х годов) за логистикой, как наукой и практической деятельностью (управленческой функцией), постепенно закреплялись операционные виды деятельности. В частности, сюда можно отнести: транспортировку, складирование, грузопереработку, экспедицию, таможенное оформление и страхование грузов и иные аналогичные функции, которые в настоящее время как элементы или компоненты логистических бизнес-процессов. Отдельные виды логистической деятельности, естественно, приводили к необходимости создания предпринимательскими структурами, в том числе осуществляющими деятельность в рыбохозяйственной отрасли собственной инфраструктуры (в основном это касалось транспортно-складской инфраструктуры) или привлечения к выполнению этой деятельности сторонних организаций – логистических посредников. В качестве третьих лиц – логистических посредников или подрядчиков выступали перевозчики, экспедиторы, таможенные брокеры, склады общего пользования, грузовые терминалы, страховые компании и т.д.

Функции, характерные практически для любого вида бизнеса (перевозка грузов, складское хранение и комплектация заказа клиенту, отгрузка и т.п.) в международной практике постепенно стали относиться к логистическим, а для их выполнения формировались логистические подразделения (отделы, службы, дирекции) в рамках предпринимательских структур или привлекались третьи лица (логистические подрядчики или логистические посредники).

Для вновь созданных служб логистики предпринимательских структур реального сектора экономики основной задачей было снижение затрат на операционную деятельность при выполнении заданного набора услуг и поддержании стандартов качества обслуживания как своих собственных подразделений (например, производственных цехов, собственных магазинов), так и внешних клиентов. Поэтому службы логистики

предпринимательских структур (или отдельные логистические подразделения) в своей деятельности сосредоточивались на поиске оптимизационных решений, позволяющих снизить затраты на перевозку, погрузку-разгрузку транспортных средств, хранение продукции, комплектацию заказов, грузопереработку на складах разного уровня и назначения. Для решения этих задач использовались типовые модели и методы оптимизации транспортно-складских операций, разработанные и реализованные вышеупомянутыми авторами ¹⁷:

- оптимальная маршрутизация перевозок материальных ресурсов и готовой (произведенной) продукции,
- оптимизация выбора вида транспортных средств для физического перемещения грузов,
- подбор подвижного состава транспорта под тип и вид перевозимого груза,
- оптимизация использования грузоподъемности и грузоместимости транспортных средств,
- оптимальные методы зонирования складских площадей, выбора технологий хранения и грузопереработки товаров на складе и т.д.

При этом, однако, такая локальная оптимизация затрат отнюдь не всегда означала, что эффект снижения затрат будет достигнут в целом в рамках деятельности предпринимательских структур.

Основная проблема состояла и стоит в том, что минимизация затрат в одном звене или на одном этапе логистического бизнес-процесса или в одной логистической функции/операции может вызывать увеличение в другой. Например, уменьшение затрат на транспортировку часто влечет за собой увеличение расходов на содержание дополнительных запасов в складской сети, и наоборот. Желая уменьшить затраты на логистическую деятельность, предпринимательские структуры привлекают более дешевых посредников

¹⁷ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008. – С.39

и/или логистических подрядчиков, например экспедиторов, перевозчиков или складских операторов. При этом экономия на тарифах посредника зачастую оборачивается ухудшением качества обслуживания таким посредником, что, в свою очередь снижает качество обслуживания потребителей самой предпринимательской структуры (как следствие снижение потребительской лояльности, отток клиентов, падение объемов продаж / реализации).

Понимание компромиссов по затратам и необходимости координации логистической деятельности в системе управления функционированием и развитием предпринимательских структур привело в середине 90-х гг. XX в. к появлению ресурсной парадигмы логистики. Период распространения ресурсной парадигмы логистики в мире охватывает 1990 – 2000 гг., продолжаясь и по настоящее время. Основой нового парадигмального представления логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур стала концепция «общих затрат». Согласно этой концепции затраты на логистику и связанные с ней виды деятельности необходимо суммировать в логистической системе (цепи поставок, логистическом процессе) предпринимательской структуры, и именно эта общая сумма будет выступать измерителем эффективности использования ресурсов в рамках логистической деятельности. Укрупненно состав общих логистических затрат включает ¹⁸:

1. Операционные затраты на логистику.
2. Административно-управленческие и транзакционные затраты.
3. Затраты, связанные с иммобилизацией средств в запасах.
4. Потерянную прибыль (упущенную экономическую выгоду).

Операционные затраты это расходы на все виды логистической деятельности (погрузку-разгрузку транспортных средств, перевозку, входной

¹⁸ Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2012. – №9. – С.24 – 29.

контроль по количеству/качеству, складскую грузопереработку, хранение, сортировку, маркировку, таможенное оформление, страхование грузов, ответственности перевозчика и т.п.). Административно-управленческие и транзакционные затраты включают заработную плату управленческого персонала службы логистики, затраты на поиск и обработку информации о рынке логистических услуг, поиск контрагентов, накладные и прочие расходы и т.п. Затраты, связанные с иммобилизацией средств в запасах (так называемые альтернативные издержки), учитывают замораживание оборотного капитала предпринимательских структур в запасах, циркулирующих в подразделениях или в цепи поставок в целом.

Потерянная прибыль (упущенная экономическая выгода) характеризует эффективность принятия тех или иных логистических решений с позиций клиента. Эти расходы являются фиктивными затратами с точки зрения бухгалтерского учета и обычно отражают потенциальную потерю прибыли компании (или цепи поставок) от недостаточного уровня качества логистических услуг. Например, задержка груза материальных ресурсов в пути может привести к отсутствию необходимого запаса сырья для производства продукции и к прямой потере продаж в розничных точках. Постоянное нарушение стандартов качества логистического обслуживания может вызвать негативные последствия типа потери лояльности клиента или его уход, что, в свою очередь, вызовет уменьшение объема реализации произведенной (готовой) продукции.

Сумма указанных и кратко рассмотренных выше групп логистических затрат в целом характеризует эффективность использования ресурсов предпринимательских структур, которые инвестированы (вложены) в формирование логистического функционала. Кроме того, общие затраты являются комплексным измерителем сравнительной эффективности принимаемых логистических решений. Учитывая, что для многих предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли логистика не является профильным видом деятельности, встает вопрос о рациональности

финансирования собственного логистического штата. Поэтому ресурсная парадигма логистики также характеризуется такими факторами, как расширение использования предпринимательскими структурами логистического аутсорсинга, передача службе логистики управления запасами и развитием межфункциональной логистической координации.

На рубеже прошлого и настоящего века передача логистической деятельности на аутсорсинг стала для многих предпринимательских структур, в том числе осуществляющих деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли, таким же привычным делом, как раньше использование собственного склада или транспортного подразделения. Под аутсорсингом в сфере логистики понимается использование услуг сторонней организации для выполнения одной или нескольких логистических функций/операций ¹⁹. На рисунке 1.7 представлены основные виды логистического аутсорсинга.

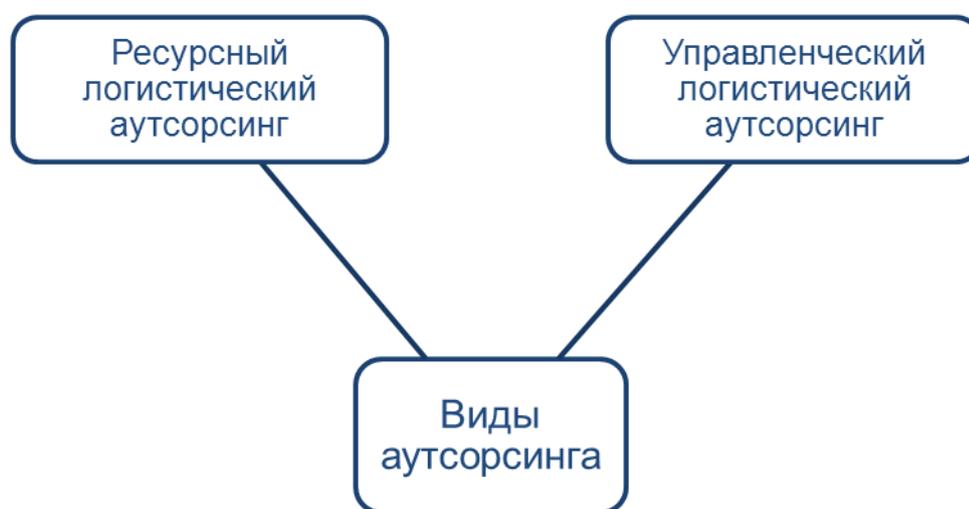


Рисунок 1.7. – Основные виды логистического аутсорсинга, используемого в рамках ресурсной парадигмы логистизации управления предпринимательскими структурами

Итак, как видно из рисунка 1.7, среди основных видов аутсорсинга можно выделить:

¹⁹ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008. – С.42

1. Ресурсный логистический аутсорсинг (отказ от собственных логистических активов и приобретение комплекса логистических услуг на стороне).
2. Управленческий логистический аутсорсинг (привлечение сторонней организации для управления собственной логистической инфраструктурой предпринимательской структуры).

Как правило, логистическому посреднику передается выполнение следующих видов деятельности: складирование и грузопереработка, перевозка, экспедирование, таможенное оформление грузов, их страхование, информационно-компьютерная поддержка и др.

Исторически сложилось так, что в прошлом большинство предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли предпочитали строить свое «натуральное хозяйство», имея склады разного назначения и транспортные подразделения. Затем постепенно пришло понимание, что использование собственной логистической инфраструктуры (в основном транспортно-складской) не только сопряжено с организационно-управленческими трудностями, но и существенно снижает доходность активов предприятия. Расширение рынка логистического сервиса в мире предоставило многим предпринимательским структурам, в том числе осуществляющим деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли, возможность снять с себя логистическую нагрузку используя в качестве контрагентов логистических посредников: перевозчиков, экспедиторов, склады, терминалы и т.п.

Стоит отметить, что появление во многих странах комплексных логистических посредников – 3PL-провайдеров (логистических операторов) еще более расширило сферу использования аутсорсинга в логистике, существенно улучшив использование ресурсов за счет уменьшения операционных затрат и повышения доходности активов. Развитие мирового рынка комплексных логистических провайдеров по сути означало революционный скачок в логистике с позиций решения ключевой проблемы

ее стратегического планирования – задачи «Make or Buy» («делать самому или покупать») (в данном случае речь идет о приобретении логистических услуг третьих лиц), т.е. выполнять логистику самостоятельно или отдавать ее на аутсорсинг.

Проблема координации заключается в том, что традиционная организация управления в большинстве предпринимательских структур, в том числе осуществляющих деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли связана с функциональным обособлением структурных подразделений, например отдела снабжения, производственно-технического отдела, финансового отдела, службы сбыта, отдела маркетинга, службы продаж, отделов управления транспортной и складской деятельностью и т.п. В рамках этих подразделений существует своя система координат и регламентации деятельности, определяемая локальными нормативными актами и целями функционирования, зачастую изолированной системой оценки результатов деятельности отделов и служб, традициями предпринимательской структуры, сложившейся практикой управления и пр. Между подразделениями предпринимательских структур зачастую возникают вследствие различий в локальных целях конфликты, разрешение которых и поиск приемлемых компромиссов для реализации целей бизнеса являются обычно прерогативой топ-менеджмента.

Многие из возникающих конфликтов связаны с параметрами, напрямую относящимися к логистике, например уровни запасов, логистические издержки, бюджеты, объемы производства, ассортимент продукции, параметры качества потребительского сервиса, длительности логистических циклов и т.д. Конфликты возникают также из-за наличия перекрестных функций, по определению относящихся к логистическим, но закрепленных (в силу традиции) за другими (зачастую несколькими) подразделениями предпринимательской структуры (например, снабжение, как правило, закрепляют за отделом маркетинга). В свою очередь объекты транспортно-складской инфраструктуры предпринимательской структуры

могут быть закреплены за специально созданной службой закупок, за производством, службой сбыта, что приводит к конфликтным ситуациям между указанными подразделениями при выполнении логистических функций снабжения (обеспечения ресурсами и объектами материально-технического обеспечения) транспортировки, складирования и грузопереработки.

Функция управления запасами предпринимательской структуры часто бывает рассеяна между отделами закупок, финансов и продаж. С развитием и укреплением служб логистики во многих предприятиях полномочия по урегулированию конфликтных ситуаций и поиску компромиссов стали передавать службе логистики, в связи с этим возникло понятие межфункциональной логистической координации.

Межфункциональная логистическая координация понимается как согласование деятельности подразделений предпринимательской структуры по параметрам конфликтов, относящихся к логистике, или перекрестным логистическим функциям/операциям, возникающим в производственной/операционной деятельности²⁰.

Как показала практика передовых зарубежных предприятий, организаций, компаний, передача службе логистики роли арбитра в конфликтных ситуациях и использование при этом расчетной схемы экономического компромисса. При наличии экономического компромисса достигается оптимальное расходование ресурсов, явилось существенным фактором укрепления авторитета логистики и использование логистического подхода к управлению функционированием и развитием предпринимательских структур, в том числе в рыбохозяйственной отрасли. Эволюция логистики в рассматриваемом историческом периоде подтвердила принципиальную важность передачи совокупности функций управления службе логистики.

²⁰ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008. – С.42

При рассмотрении эволюции становления логистизации в рамках организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур важно отметить, что управление запасами составляло и составляет ключевую функцию менеджмента. Управление запасами является основной движущей силой (драйвером) логистической координации, так как в большой степени нерациональное расходование ресурсов относится именно к этой сфере управления бизнесом. Большие объемы товарно-материальных запасов, часто создаваемые предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли в снабжении, производстве и сбыте с благими намерениями повысить эффективность производства или доступность произведенной продукции для конечного потребителя, в то же время снижают эффективность использования активов за счет иммобилизации в запасах значительного объема оборотного капитала. Повышение уровней запасов зачастую выгодно для локальных организационных подразделений предпринимательских структур, так как позволяет скрыть недостатки управления и увеличить планируемый подразделению бюджет. Передача функций управления товарными запасами службе логистики была направлена на оптимизацию уровня запасов в цепи поставок исходя из реального спроса, что также вело к более рациональному использованию ресурсов. Таким образом, ресурсная парадигма логистического подхода к управлению функционированием и развитием предпринимательских структур была связана с качественно новым переходом на более высокую ступень влияния в иерархии управления: от операций к координации.

Инновационная парадигма управлению функционированием и развитием предпринимательских структур стала дальнейшим логическим продолжением ее эволюции в разрезе передовой идеологии и одновременно технологии Supply Chain Management (Управление цепями поставок). Управление цепями поставок зародилось как естественное продолжение интегрированной логистики. Основной идеей инновационной парадигмы

логистики, которая сейчас используется многими передовыми компаниями мира, является оптимизация добавленной ценности в цепи поставок.

По мере эволюции и становления логистизации, как одной из современных организационно-экономических концепций управления функционированием и развитием предпринимательских структур, непрерывно повышался уровень интеграции логистической деятельности. При этом интеграция в логистике также развивалась постепенно: от инфраструктурной интеграции через организационную интеграцию к информационной интеграции. Интеграция чрезвычайно емкий и часто используемый термин, как в стратегическом менеджменте, так и в логистике. Интегрированный менеджмент, интегрированные услуги, интегральный логистический менеджер, интегрированные информационные системы/технологии – вот далеко не полный перечень устойчивых словосочетаний, используемых в настоящее время для описания логистических бизнес-процессов в цепях поставок.

Инфраструктурная интеграция была первоначально связана с простой идеей объединения управления логистическими инфраструктурными мощностями – транспортными подразделениями и складами предпринимательских структур, в том числе осуществляющих деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли – в единый транспортно-складской комплекс, подчиненный службе логистики. Такое объединение давало существенные преимущества предпринимательской структуре в отношении лучшей синхронизации транспортных и складских операций (бизнес-процессов) и более рационального использования материально-технической базы и основных фондов (сооружений, подвижного состава транспорта, подъемно-транспортного складского оборудования и пр.). В дальнейшем эта интеграция затронула и информационную часть производственно-хозяйственной инфраструктуры предпринимательских структур – локальные информационные системы и т.п. (в части технического оборудования и программного обеспечения).

Организационная интеграция была связана с эволюцией типа организационной структуры служб предпринимательских структур, в том числе осуществляющих деятельность в рыбохозяйственной отрасли – от линейно-функциональной структуры управления к матричной, проектной и процессно-ориентированной. Эти типы структур управления характеризуются переходом от управления отдельными операциями к управлению их совокупностью – интегрированными бизнес-процессами – с целью оптимизации ресурсов предпринимательской структуры и удовлетворения требований конечных потребителей.

Наконец, информационная интеграция логистики и иных подсистем управления предприятиями была вызвана необходимостью построения единого информационного пространства. Единое информационное пространство и позволило в полной мере использовать логистический подход к управлению деятельностью предпринимательских структур в рыбохозяйственной отрасли.

Итак, со стратегической точки зрения современная парадигма логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур может рассматриваться как инновационно-интеграционная, т.е. основанная на органичной и технологической координирующей роли логистики.

Однако существует также и операционный взгляд на логистизацию управления предпринимательскими структурами, в том числе осуществляющими свою деятельность в рыбохозяйственной отрасли. В первую очередь операционная точка зрения парадигмальной логистизации управления предпринимательскими структурами касается построения совокупности логистических бизнес-процессов. И здесь можно выделить три операциональных парадигмы (см. рисунок 1.8).

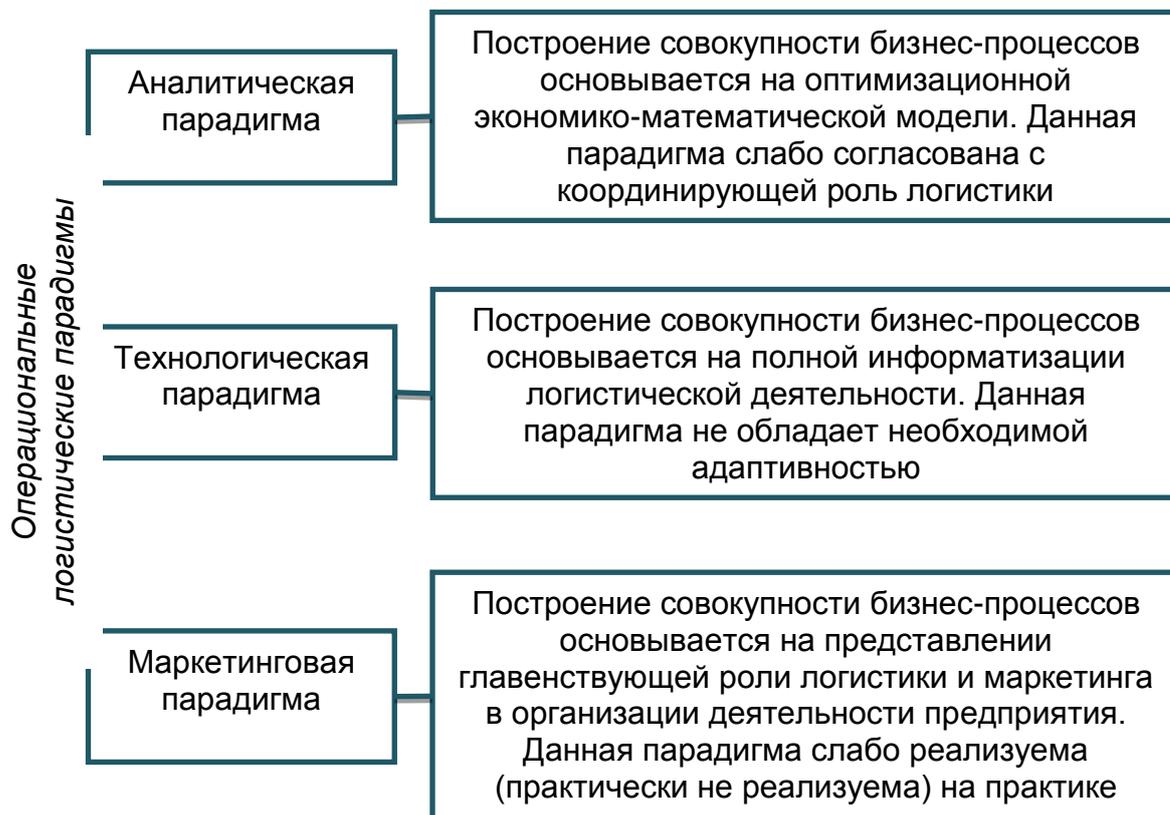


Рисунок 1.8. – Операциональный взгляд на современную парадигму логистизации управления предпринимательскими структурами

Очевидно, что каждая из операциональных логистических парадигм управления деятельностью предпринимательских структур имеет собственные недостатки реализации. Поэтому на практике наиболее оптимально использовать конвергенцию всех перечисленных операциональных парадигм с современной стратегической парадигмой логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур.

Выводы по главе:

- Дано уточнение понятия «логистизация управления». Под логистизацией управления предлагается понимать научные основания рациональной организации материальных, финансовых и информационных потоков, связанных с перемещением ресурсов и готового продукта в функциональных областях снабжения, складирования и распределения, служащие целям максимизации

экономических выгод предпринимательской структуры и повышению стратегической эффективности её функционирования и развития.

- Выделены две группы задач, решаемых в логистизации организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами. Первая группа задач – задачи организационно-функционального плана, связанные со структуризацией функционального комплекса логистики. Вторая группа задач – и задачи экономического плана, определяющие способы финансирования как логистического функционала, так и всей производственно-хозяйственной деятельности.
- Предложена современная стратегическая парадигма логистизации управления предпринимательскими структурами, которая определяет интегрирующую и координирующую роль логистики в формировании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур. Раскрыт перечень операциональных логистических парадигм, которые носят подчиненный характер по отношению к стратегической парадигме логистизации управления предпринимательскими структурами.

Глава 2. Методология совершенствования организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах

2.1. Функциональные компоненты логистизации как основы совершенствования организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах

Первоосновой методологии совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли является функциональный комплекс логистики, который включает три важнейших области, а также внутреннюю логистику или логистику производства, специфику транспортировки грузов и управление запасами в цепях поставок. Если представить бизнес-процесс любого промышленно-производственного предприятия с позиции ресурсной концепции, то можно дополнительно выделить области логистизации в управлении указанными структурами (рис. 2.1). Итак, ранее, при исследовании теоретических аспектов нами были выделены три функциональных области логистики: снабжение, распределение, складирование. Учитывая, что в рамках любой предпринимательской структуры рыбохозяйственной отрасли ведется промышленно-производственная деятельность (осуществляется переработка рыбы как сырья в готовый продукт), необходимо выделять еще одну функциональную область – это логистика производства или производственная логистика.

Кроме этого важно учесть, что логистика, как наука, предполагает не только организацию поставок необходимых ресурсов для ведения деятельности предпринимательские структуры, но и перемещение готовой продукции от производителей к потребителям. Это в свою очередь означает необходимость не только складирования произведенной готовой продукции, но и её транспортировку от предприятия – производителя к предприятиям – потребителям.

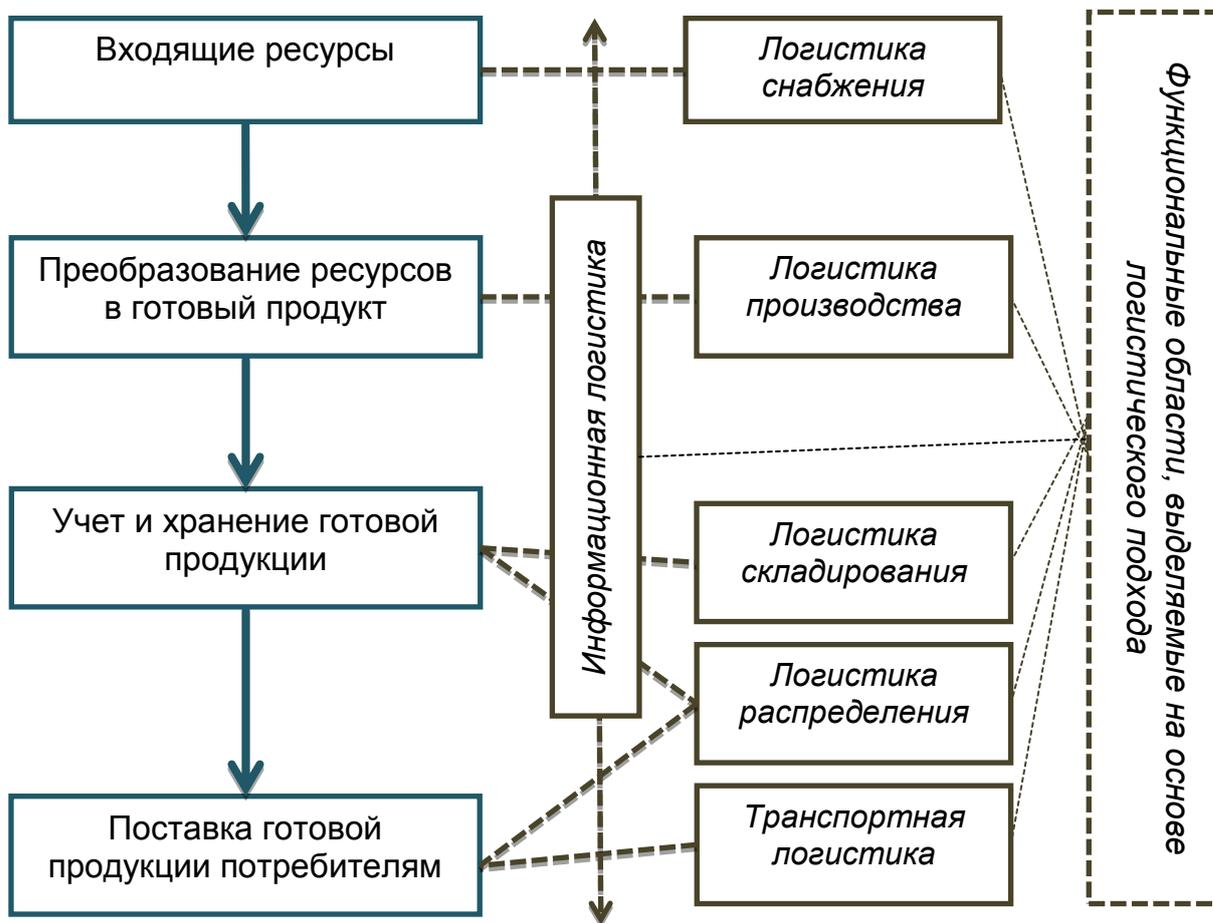


Рисунок 2.1. – Области логистического подхода в управлении функционированием и развитием предпринимательских структур

Следовательно, состав выделяемых и исследуемых функциональных областей увеличивается еще и на область транспортной логистики. Весь процесс (от момента поступления необходимых ресурсов до момента реализации готовой продукции потребителями) сопровождается информационный поток и на этом основании функциональные области логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур могут быть увеличены еще на один блок – блок информационной логистики.

При этом стоит понимать, что самостоятельное существование таких функциональных областей, составляющих логистический комплекс или логистическую систему предпринимательских структур, как транспортная логистика, информационная логистика или логистика производства, равно

как и управление запасами в цепях поставок не могут существовать отдельно от логистики снабжения или логистики складирования.

Поэтому с этой точки зрения совершенствование управления предпринимательскими структурами на основе логистизации организационно-экономического механизма будет включать в методологическом аспекте функциональный комплекс, образованный основными логистическими областями первого порядка (логистика снабжения, распределения, складирования) и областями второго порядка или производными (логистика производства, управление запасами, транспортная логистика). На основании вышесказанного мы можем представить функциональный логистический комплекс предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли (рисунок 2.2).

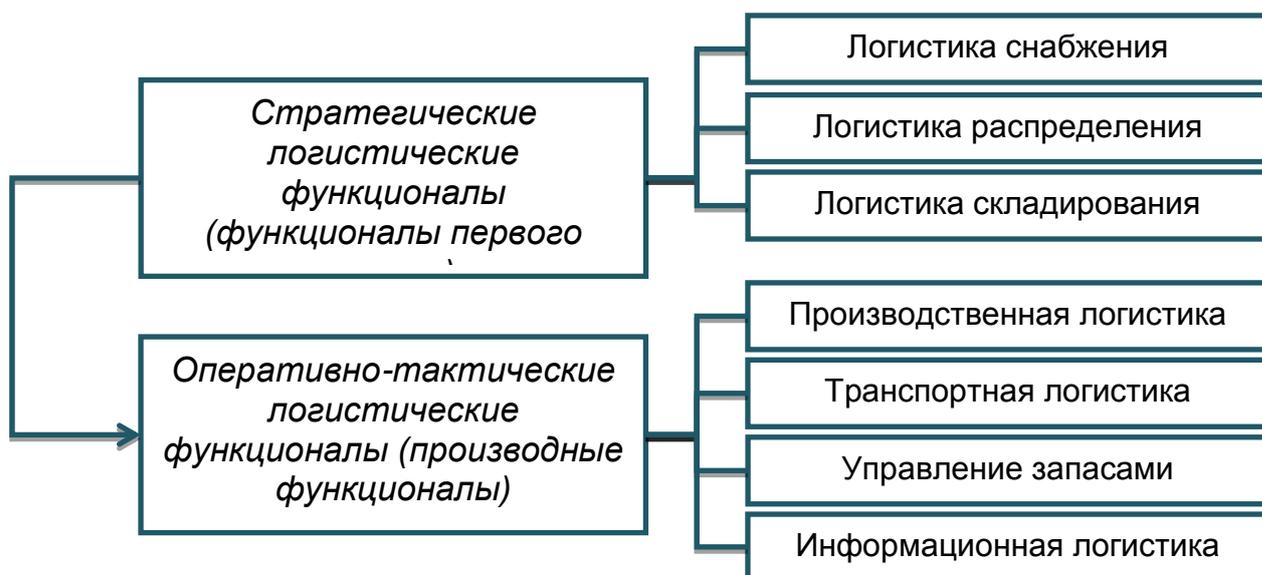


Рисунок 2.2. – Двухуровневая структуризация функционального логистического комплекса предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Нами предлагается выделять два уровня логистических функционалов: стратегические функционалы логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли и оперативно-тактические логистические функционалы (см. рисунок 2.2).

Стратегические функционалы логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур определяют генеральную концепцию управления материальными, финансовыми, информационными потоками. Данная генеральная концепция согласована со стратегией развития предпринимательской структуры, а также является органичным и адаптивным инструментом, используемым в стратегическом и оперативно-тактическом планировании деятельности рассматриваемых структур. Оперативно-тактические функционалы логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рассматриваются как совокупность конкретных решений, связанных с реализацией генеральной концепции управления материальными, финансовыми и информационными потоками, протекающими в рамках функционирования и развития исследуемых структур. Логистические системы предпринимательских структур, в том числе и структур рыбохозяйственной отрасли, в отличие от всех иных систем и подсистем управления обеспечивают функционирование организационно-экономического механизма производственно-коммерческой деятельности ²¹. На этом основании считаем необходимым рассмотреть каждый из перечисленных выше стратегических логистических функционалов предпринимательских структур несколько подробнее.

По нашему мнению логистика снабжения представляет собой в стратегическом аспекте своевременное плановое обеспечение развития предпринимательских структур необходимыми материальными ресурсами в заданном количестве и требуемого качества, осуществляемое за счет использования внешних связей с контрагентами и накопленных внутренних резервов роста. В функциональном аспекте логистика снабжения, в том числе и предпринимательских структур национальной рыбохозяйственной отрасли

²¹ Колодин В.С. Логистические системы в производственно-коммерческой деятельности // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – №6. – С.99 – 103.

представляет собой подсистему управления, включающую следующие основные элементы: взаимодействие с поставщиками и подрядчиками; управление закупками материальных ресурсов; управление запасами материальных ресурсов. С точки зрения процессного подхода логистика снабжения может быть представлена следующим образом (см. рисунок 2.3).



Рисунок 2.3. – Процессное представление логистики снабжения в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли

Структурирование основных групп материальных ресурсов с учетом специфики функционирования и развития предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли представлено в таблице 2.1.

Группы материальных ресурсов, обеспечиваемых логистикой снабжения
предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли²²

Группа	Состав ресурсов в группе
1. Сырье	Отловленная морская или речная рыба, субпродукты, рыбные полуфабрикаты и морепродукты, используемые для производства конечного продукта
2.1. Материалы, необходимые для основной деятельности	Вспомогательные пищевые и непищевые материалы, предусмотренные в производственном процессе технологией рыбо-переработки (рыбо-заготовки), средства и предметы труда
2.2. Прочие материалы	Материалы, используемые для обслуживания хозяйственной деятельности предприятия (в том числе канцелярские и прочие принадлежности)
3. Детали и комплектующие	Предметы, необходимые для обеспечения бесперебойного функционирования основного технологического и прочего оборудования предприятия
4. Тара и упаковка	Предметы, материалы и устройства, используемые для обеспечения сохранности произведенной предприятием готовой продукции, а также сырья, отходов к перемещению и хранению

Итак, логистика снабжения представляет собой интеграцию собственно логистической, а также коммерческо-хозяйственной (в том числе производственной и маркетинговой) деятельности. Данная интеграция направлена на достижение корпоративных стратегических целей при нормируемом оптимуме ресурсозатрат.

Далее рассмотрим основные аспекты логистики распределения. Данный логистический функционал представляет собой область распределения готовой продукции, интегрированную с областью распределения материальных ресурсов, необходимых для обеспечения функционирования и развития предпринимательских структур. Логистика распределения опосредует поток запасов в рамках предприятия, при этом «... управление логистикой регулирует движение и хранение запасов материалов и готовой продукции. Логистические операции начинаются от поступления материальных ресурсов или производственных компонент от поставщика и

²² с использованием источника: Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. – М.: Инфра-М, 2008.

заканчиваются доставкой произведенного продукта потребителю...»²³.

Все вышеперечисленные особенности движения материального логистического потока определяют специфику логистики распределения, которая одновременно может быть рассмотрена как с внутрисредовых позиций, так и с внешнесредовых позиций. При этом на практике, как правило, логистика распределения в основном ассоциирована с внешними коммерческими связями предпринимательских структур, которые призваны обеспечить сбыт готовой (произведенной) продукции. Однако, как верно отмечает авторский коллектив в составе В.В. Дыбской, Е.И. Зайцева, В.И. Сергеева, А.Н. Стерлиговой²⁴, современная концепция интегрированной логистики требует высокого уровня не только координации, но и интеграции всех функций как внутри предпринимательской структуры, так и при взаимодействии с контрагентами по бизнесу. Поэтому логистику распределения будет правильным рассматривать в стратегическом аспекте организационно-экономического механизма как управление движением поступивших материальных ресурсов в рамках деятельности предпринимательской структуры, а также как управление перемещением произведенной готовой продукции от места её складирования (хранения) к месту промежуточного или конечного потребления. В функциональном аспекте логистика распределения включает следующие основные элементы: распределение материальных потоков в рамках снабжения деятельности предпринимательской структуры и в рамках организации сбыта произведенной ею продукции; сопутствующее обслуживание контрагентов; грузопереработку и транспортировку готовой продукции потребителям, управление возвратом (тары, дефектной продукции).

С точки зрения процессного подхода логистика распределения предпринимательских структур может быть представлена следующим

²³ Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2008. – С.52

²⁴ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008. – С.302

образом (см. рисунок 2.4). Логистика распределения современных предприятий интегрирована в достаточной степени с иными логистическими функционалами.



Рисунок 2.4. – Процессное представление логистики распределения в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли

На рисунке 2.4 показано, что логистика распределения взаимодействует со всеми областями логистического комплекса, который образует организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур.

При этом логистика распределения, в отличие от всех иных функционалов предпринимательских структур наиболее активно взаимодействует с маркетингом. Это касается и стратегии ценообразования, и стратегии охвата рынка, и стратегии охвата потребителей. В таблице 2.2 представлен перечень интегративных направлений логистики распределения и маркетинга с учетом особенностей рыбохозяйственной отрасли.

Таблица 2.2

Интегративные направления взаимодействия логистики распределения и маркетинга предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли²⁵

Маркетинг	Логистика распределения
Стратегия ценообразования	<ul style="list-style-type: none"> • соотнесение выбранной модели ценообразования с уровнем логистических издержек и качеством логистического сервиса; • обеспечение адаптивности логистической стоимости привлечения материальных ресурсов и сбыта готовой продукции
Стратегия охвата потребителей	<ul style="list-style-type: none"> • содействие построению сбытовых схем с точки зрения минимизации накладных логистических затрат; • построение оптимальной системы концентрации запасов в сети распределения
Стратегия охвата рынка	<ul style="list-style-type: none"> • оптимизация логистических издержек, связанных с поставками материальных ресурсов и сбытом готовой продукции; • оптимизация сети распределения (логистическая оценка новых каналов сбыта); <ul style="list-style-type: none"> • совершенствование логистического сервиса; • контроль и мониторинг оборота готовой продукции в точках реализации

Далее перейдем к исследованию методологических основ третьего стратегического функционала – логистики складирования.

Складское обеспечение в организационно-экономическом механизме управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, как отмечает И.С. Черняк²⁶, имело большое значение, как в рамках плановой экономики советского периода, так и в рамках транзитивной экономики. Но стоит также отметить, что созданная складская инфраструктура, являющаяся «наследием СССР», не более чем на

²⁵ Источник: Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс MBA. – М.: Эксмо, 2008. – С.314

²⁶ Черняк И.С. Логистика: склад и сервис // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2004. – №3.

10% соответствует современным требованиям к организации складской деятельности в частности, и к организации логистики снабжения в целом ²⁷.

В настоящее время методические и практико-теоретические подходы к пониманию сущности и назначения логистики складирования существенно изменяются. Если ранее под логистикой складирования понималась организация физических мест хранения запасов материальных ресурсов и готовой продукции ²⁸, то в настоящее время логистика складирования – есть значимый функционал в организационно-экономическом механизме управления производственно-хозяйственной деятельностью, позволяющий оптимизировать логистические издержки и повышать уровень эффективности функционирования и развития предпринимательской структуры ²⁹.

Необходимо учитывать, что логистика складирования полностью опосредует материальный поток, образующийся «на входе» (материально-техническое снабжение) в предпринимательскую структуру до его «выхода» (распределение готовой продукции предприятия в сбытовой сети). Поэтому процессное представление логистики складирования можно определить следующим образом (см. рисунок 2.5).

На основании представленного рисунка 2.5 можно определить, что логистика складирования, равно как и логистика снабжения, а также как и логистика распределения имеет стратегический и функциональный аспект. Логистика складирования в стратегическом аспекте опосредует весь материальный поток, образующийся в рамках организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, обеспечивая его преобразование для достижения внешних (удовлетворение потребительского спроса) и внутренних целей предприятия (поддержка стратегически

²⁷ См., например: Андреев А.В. Основные тенденции формирования логистики снабжения и запасов в деятельности зарубежных компаний // Транспортное дело России. – 2011. – № 4. С. 115 – 117.; Сергеев В. И., Дыбская В. В. Модели операционной деятельности логистических центров // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – №1. – С. 6 – 18.

²⁸ См., например: Дрожжин А.И. Логистика. – М., 2008. – С.88

²⁹ См., например: Тасуева Т.С. Трансформация складской логистики: от функции хранения к инновационному управлению потоками // Дискуссия. – 2013. – №1. – С. 103 – 109.

устойчивого развития). В функциональном аспекте логистика складирования включает один центральный элемент: хранение и концентрация запасов материальных ресурсов и готовой продукции, а также несколько дополнительных элементов, формирующих содержание данного логистического функционала.



Рисунок 2.5. – Процессное представление логистики складирования в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли

К таким дополнительным элементам необходимо отнести: унификацию процессов хранения материальных ресурсов и готовой продукции с иными

логистическими функционалами; поддержка процессов перемещения материальных ресурсов и готовой продукции в рамках материального потока предприятия; поддержка синхронизации, интенсивности, сбалансированности производственной и сбытовой деятельности предпринимательской структуры.

Логистика складирования, равно как логистика снабжения и логистика распределения тесно связаны с транспортной и производственной логистикой. Поэтому будет верным несколько подробнее рассмотреть эти производные функционалы логистики. Первоначально необходимо дать методические определения рассматриваемым производным логистическим функционалам:

- производственная логистика представляет собой текущее управление материальным потоком на стадии производства продукции из поступивших и имеющихся в распоряжении предпринимательской структуры материальных ресурсов;
- транспортная логистика представляет собой деятельность, связанную с процессами физического перемещения материальных ресурсов и готовой продукции в рамках управления материальным потоком предпринимательской структуры.

Как видно из приведенных определений, производственная и транспортная логистика обеспечивают реализацию двух важнейших этапов в процессе преобразования материального потока предпринимательской структуры: создание промежуточного и готового продукта требуемого качества, доставку готовой продукции требуемого качества и количества к потребителю. Таким образом, вышесказанное позволяет нам говорить о том, что функциональный континуум логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур имеет двухуровневый вид (стратегический функциональный уровень и оперативно-тактический функциональный уровень). Данный функциональный континуум

логистической системы предпринимательских структур обеспечивает поддержку эффективного и оптимального преобразования материального, информационного, финансового потока в рамках достижения целей функционирования и развития рассматриваемых структур.

Авторский коллектив под руководством В.И. Сергеева³⁰ абсолютно верно указывает, что использование логистического функционала позволяет современным предприятиям, организациям и компаниям вне зависимости от масштабов деятельности оптимизировать уровень ресурсообеспеченности и ресурсозатратности, что в конечном итоге влияет на показатели эффективности и результативности функционирования и развития всей предпринимательской структуры. При этом может быть использована совокупность специальных логистических технологий, представленных и описанных в рамках приложения 1.

Представленное описание технологий логистического подхода с одной стороны подтверждает тезис о том, что логистическая интеграция представляет собой современную управленческую парадигму, а с другой стороны оставляет за предпринимательскими структурами право выбора либо конкретной технологии, либо их совокупности для эффективного достижения поставленных стратегических целей. При этом необходимо понимать, что внедрение той или иной технологии, обеспечивающей совершенствование организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, не является самостоятельным решением, но требует системного подхода к изменениям.

Кроме этого важно не только учитывать мировые тенденции в части развития логистики как управленческой науки, но и также принимать во внимание особенности отрасли, в которой функционирует и развивается предпринимательская структура. Деятельность предпринимательских

³⁰ Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общей ред. Проф. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2005

структур рыбохозяйственной отрасли характеризуется следующими основными особенностями, которые раскрыты ниже:

- во-первых, используемое для производства продукции из рыбы и морепродуктов сырье скоропортящееся, поэтому для обеспечения оптимального взаимодействия в рамках логистических цепочек предпринимательским структурам рассматриваемой отрасли необходимо либо увеличивать издержки, связанные с транспортировкой для организации быстрой доставки сырья, либо создавать диверсифицированные структуры, которые осуществляют полный цикл (от обеспечения сырьевой базы, отлова ресурсов до переработки сырья и получения готовой продукции). Это не в малой степени увеличивает конечную стоимость продукции, но не создает для предприятий дополнительной ценности;
- во-вторых, территориальная распределенность предприятий, составляющих сегменты рыбохозяйственной отрасли, как уже было показано выше, заставляет искать либо наиболее быстрые способы доставки, либо создавать отраслевые диверсифицированные предприятия. Территориальная распределенность предприятий, составляющих различные сегменты рыбохозяйственной отрасли определяет в качестве приоритетного логистического функционала транспортную логистику. Но при этом, стоит отметить, что именно транспортная логистика в рыбохозяйственной отрасли является наименее развитым функционалом, что ведет к увеличению системных рисков, и, следовательно, снижает эффективность текущей деятельности, не позволяет формировать резервы устойчивого развития;
- в-третьих, производство продукции из рыбы и морепродуктов имеет четкую нормативную регламентацию и определяет высокие требования к первичному сырью, используемым технологиям производства, используемым технологиям упаковывания, хранения и

транспортировки. Поэтому деятельность предприятий рыбохозяйственной отрасли не только капиталоемкая, но и ресурсоемкая (высокий уровень отходов, брака и возвратов дефектной продукции). Это снижает общую результативность отрасли и дополнительно осложняется использованием устаревшей материально-технической базы, что потенцирует рост логистических издержек и не позволяет российской продукции рыбохозяйственной отрасли успешно конкурировать с зарубежными аналогами по ценовому и качественному направлению.

Кроме перечисленных выше особенностей функционирования и развития национальной рыбохозяйственной отрасли, необходимо учитывать и факторы внешней среды, которые определяют специфику формирования логистических цепочек. Среди таковых основных факторов мы выделяем следующие:

- 1) Относительно большое многообразие промысловых объектов и сырьевых ресурсов, потенциал которых не используется в полной мере в силу вышеперечисленных особенностей отрасли.
- 2) Постоянное расширение ассортиментного предложения ведет к смещению потребительских предпочтений, поэтому снижение логистических издержек весьма часто нивелируется ростом маркетинговых издержек предпринимательских структур.
- 3) Развитие технологий переработки свежей и замороженной рыбы, а также морепродуктов с одной стороны может обеспечить рост конкурентоспособности, как самих предпринимательских структур, так и предлагаемой продукции, но низкий уровень прибыльности не позволяет основной части предприятий реинвестировать в обновление материально-технической базы и логистической инфраструктуры.
- 4) Наличие на рынке контрафактной и контрабандной продукции увеличивает уровень предпринимательских рисков и при этом снижает способности предпринимательских структур к освоению

открывающихся возможностей за счет совершенствования управления.

Важно понимать, что рыбохозяйственная отрасль представляет собой важнейший сегмент национальной экономики, который в настоящее время недостаточно конкурентоспособен, а в условиях вступления России в ВТО данная отрасль может утратить свои позиции. Как отмечает в своих публикациях А. Крайний, в настоящее время «...объективно назрела необходимость выработки и реализации целого ряда управленческих решений, направленных на совершенствование системы ... управления ... и дифференцированного применения мер экономического стимулирования, не противоречащих правилам ВТО, и которые в своей совокупности позволят обеспечить дальнейший рост отрасли и повышение ее экономической отдачи...»³¹.

Поэтому вся вышеперечисленная совокупность факторов, условий и особенностей состояния и тенденций развития рыбохозяйственной отрасли должна быть учтена при формировании локализованных управленческих решений в рамках отдельно взятых предпринимательских структур с целью обеспечения стимулов и импульсов интенсивного развития самой отрасли как важнейшего сегмента национальной экономики. Учитывая перечисленные особенности рыбохозяйственной отрасли и деятельности предпринимательских структур рассматриваемой отрасли, считаем необходимым сформулировать перечень логистических детерминант, которые в будущем будет необходимо учитывать при разработке алгоритмов и механизмов совершенствования управления предпринимательскими структурами.

В приложении 2 представлено структурирование логистических детерминант, которые необходимо учитывать при совершенствовании организационно-экономического механизма управления производственно-

³¹ Крайний А. Проблемы рыбохозяйственного комплекса в условиях ВТО и пути их решения // Интернет-портал «Fish news» [электронный ресурс] режим доступа <http://www.fishnews.ru/interviews/328> свободный

хозяйственной деятельностью предпринимательских структур. Итак, по нашему мнению можно выделить пять основных логистических детерминант, которые составляют континуум организации и ведения логистической деятельности в предприятиях рыбохозяйственной отрасли:

- 1) Выбор поставщиков основного сырья (основным сырьем для предприятий рыбохозяйственной отрасли является отловленная речная и морская рыба, а также морепродукты).
- 2) Выбор средств и способов транспортировки основного сырья с учетом текущего уровня развития транспортной логистики в рыбохозяйственной отрасли.
- 3) Организация производства готовой продукции из рыбы и морепродуктов, а также её упаковки и хранения с учетом действующих государственных национальных и отраслевых стандартов.
- 4) Организация сбыта готовой продукции (распределения её в торговой сети) с учетом требований стандартов, специфики состояния транспортной логистики и усиливающейся конкуренции на фоне вступления России в ВТО.
- 5) Общая низкая информационная прозрачность логистических цепочек в рыбохозяйственной отрасли, что снижает уровень их прослеживаемости на фоне недостаточного развития и использования современных информационно-коммуникационных технологий отдельными логистическими звеньями (индивидуальными заготовителями основного сырья, индивидуальными перевозчиками, мелкорозничными реализаторами).

Логистические детерминанты не только определяют специфику организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рассматриваемой отрасли, но и также конституируют формирование и построение иерархии управления предприятиями с точки зрения

методического и инструментального обеспечения. Логистические детерминанты формируют комплекс требований к организации внутренней среды предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, а также задает направления оптимизации организационно-экономического механизма. Как правило, любое совершенствование управления основывается на некоторой совокупности шагов, которые можно рассматривать с позиции алгоритмизации.

2.2. Алгоритм совершенствования организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли

Современная среда функционирования и развития предпринимательских структур, в том числе и предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, требует поиска новых решений по совершенствованию управления с учетом текущих и предстоящих изменений, обусловленных достаточным множеством факторов разнопланового влияния. Обратившись как к российской, так и к зарубежной практике поиска средств и методов совершенствования организационно-экономического механизма управления деятельностью различного рода предпринимательских структур, можно отметить, что каждое четвертое решение связано с оптимизацией того или иного логистического функционала. При этом каждое второе решение направлено на выявление скрытых резервов функционирования и развития за счет пересмотра процессов снабжения, внутреннего перемещения материальных ресурсов и сбыта готовой продукции³².

Совершенствование организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур в первую очередь позволяет снизить уровень

³² См., например: Астрахан А.А. Обоснование необходимости логистического подхода к управлению торговым ассортиментом в розничной торговле // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2007. – №3. – С.68 – 71.

логистических издержек и рационализировать эксплуатацию поступающих в предприятие материальных ресурсов, необходимых для ведения основной деятельности (снизить уровень их потерь в производстве, а также уровень отходов при производстве готовой продукции). Уровень логистических издержек полной себестоимости основной деятельности предприятий варьирует в зависимости от сектора экономики. Так, например, в сфере услуг и сфере розничной торговли логистические издержки наиболее низкие: в среднем соответственно 3% и 11% от полной себестоимости основной деятельности. Напротив, в капиталоемких отраслях (строительство, добывающая сфера, промышленность и переработка) уровень логистических издержек составляет порядка 1/5 от себестоимости основной деятельности.

Наиболее высокий уровень нагрузки несут добывающие и промышленно-перерабатывающие сектора национальной экономики, именно к этим секторам относятся предпринимательские структуры рыбохозяйственной отрасли. Но следует учитывать, что логистические издержки – это издержки связанные с проведением каких-либо логистических операций или исполнением одноименных функций³³, в совокупности с затратами предприятий на сырьевое обеспечение, уровень логистической нагрузки значительно увеличивается.

Логистизация в совершенствовании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур позволяет установить взаимосвязь между основными процессами (производство) и обеспечивающими процессами (снабжение, сбыт), т.е. представить реализацию этих процессов как единое целое.

Использование логистизации в совершенствовании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, в том числе

³³ Кириллов В.С. Управление логистическими издержками на предприятиях // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – №67. – С.123 – 127.

осуществляющих свою деятельность в рыбохозяйственной отрасли, обеспечивает формирование устойчивых конкурентных преимуществ таким предприятиям, а также составляет основу выявления резервов устойчивого развития при постоянных возмущающих воздействиях внешней среды и с учетом основных базового принципа логистики. Этот базовый принцип логистики образован некоторой совокупностью параметров ³⁴:

- продукт (требуемый в нужном количестве продукт, необходимый для производства или обеспечения сбыта);
- качество продукта (требуемый продукт должно качества, установленного в соответствие с особенностями производства или в соответствие с запросами потребителя;
- время, место и затраты (требуемый продукт нужного количества и должно качества должен быть доставлен в определенное время и в определенное место с оптимальными затратами).

Важно отметить, что в последние несколько лет в использовании основных принципов логистики (вне зависимости от используемого подхода к формированию организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия) выявилась тенденция к смене парадигм: менеджеристская парадигма вытесняется маркетинговой парадигмой. Но при этом использование маркетинговой концепции возможно только в отдельных звеньях логистической цепи. Полный же перевод логистической системы предпринимательских структур на маркетинговую концепцию не является верным, поскольку означает бесконечный поиск наиболее выгодного предложения или канала сбыта, а это в свою очередь лишь увеличивает уровень логистических издержек, не создавая добавленной ценности для самого предприятия и его собственников.

Конкурентные преимущества, создаваемые за счет использования

³⁴ В оригинале базовый принцип логистики представляет собой логистический микс 7R: Ensuring the availability of the Right Product, in the right quantity and the Right Condition, at the Right Place, at the Right Time, for the Right Customer, at the Right Cost. источник: Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.J. The Management of Business Logistics, 5th ed. – St.Paul, MN: West Publishing Co., - 1992. – P. 35

логистизации в совершенствовании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур базируются, прежде всего, на стратегическом менеджеристском подходе. Как указывает Д.И. Афанасенко, конкурентные преимущества создаются на основе совершенствования таких параметров, как: качество, время, затраты и надёжность ³⁵ логистической цепи предпринимательской структуры.

Обратим внимание на то, что стратегическая менеджеристская концепция совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли формируется с учётом приоритетов и взаимодействия финансового, операционного (производственного) и логистического менеджмента. Для финансового менеджмента в этой сфере в качестве критерия эффективности деятельности выступают затраты на закупку материальных ресурсов (стремление их минимизировать или оптимизировать).

Кроме того, финансовый менеджмент ориентируется на отдачу инвестиций в складскую инфраструктуру, отслеживает финансовые риски, связанные с недополучением доходов и прибыли, регулирует кредитные отношения, содействует обеспечению максимальной скорости оборота капитала, вложенного в материальные ресурсы и др. Операционный (производственный) менеджмент нацелен на полное удовлетворение плановых заявок в номенклатуре и объеме поставок материальных ресурсов, синхронизации сроков их доставки с производственной программой предпринимательских структур. Здесь на первый план выходят требования к качеству, комплектности и надёжности поставок материальных ресурсов для производственных подразделений предпринимательской структуры. На логистический менеджмент возложена координация функций финансового и

³⁵ Афанасенко Д.И. Управление логистической цепью как сетью // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – №319. – С.134 – 137

операционного менеджмента в разрезе стратегической концепции , связанной с управлением совокупным экономическим потоком в логистической цепи и в целом в логистической системы предпринимательской структуры.

Интегрирование в экономическом потоке различных функций движения товаров, ресурсов, работ, услуг, нацеленное на оптимальное соотношение затрат в отдельных звеньях логистической цепи, - важнейшая функция логистики как особой функциональной системы предпринимательской структуры, в том числе осуществляющей деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли. Оптимальные решения в этом плане включают: оптимизацию общих затрат управления снабжением и запасами материальных ресурсов, оптимизацию поставок и оптимальный выбор поставщика, оптимизацию затрат на складскую, распределительную, транспортную логистику, в том числе за счет использования инновационных решений в управлении.

Итак, на основании проведенного методического обзора можно заключить, что совершенствование организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур должно основываться, прежде всего, на стратегических принципах, которые представлены на рисунке 2.6.

Каждый из перечисленных принципов определяет направленность действий, связанных с совершенствованием управления предпринимательскими структурами, а также формирует базис решений, которые необходимо принять и реализовать для достижения поставленной цели.



Рисунок 2.6. – Стратегические принципы совершенствования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

При формировании совокупности решений, направленных на совершенствование управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, необходимо учитывать следующие внешние факторы:

- во-первых, усиление роли межфирменного и международного взаимодействия предпринимательских структур в рамках национального и глобального экономического обмена;
- во-вторых, увеличение удельного веса услуг в формировании валового внутреннего продукта и мирового валового продукта;
- в-третьих, информатизация и электронизация документооборота в рамках межфирменного взаимодействия предпринимательских

структур;

- в-четвертых, развитие специальных систем, управляющих материальным, финансовым, информационным потоком без участия сотрудников;
- в-пятых, рост объемов возвратной тары и возвратных ресурсов (увеличение объемов реверсивной логистики).

Учитывая вышесказанное, необходимо отметить, что общие тенденции изменений в логистике (и в том числе в организационно-экономическом механизме управления предпринимательскими структурами) связаны и с ростом функциональности данной области, и с повышением роли логистики в системе внешних экономических связей и внутренних бизнес-процессов. Современная логистическая концепция исходит из того, что в логистические цепи включают только необходимые элементы (с отсечением излишних звеньев), это позволяет увеличивать скорость протекания цикла бизнес-процессов. Второй важнейшей особенностью современной логистической концепции можно считать тенденции, свидетельствующие о переходе к комплексности формирования логистических функционалов. Таким образом, с одной стороны, с точки зрения современной концепции логистика представляет собой самостоятельную сервисную функцию, которая может быть выполнена сторонними организациями для предпринимательской структуры (логистический аутсорсинг).

С другой стороны, логистика промышленно-производственного предприятия, самостоятельно осуществляющего данную функцию, должна быть представлена всеми стратегическими функционалами (снабжение, складирование, распределение). Учитывая, что предпринимательские структуры рыбохозяйственной отрасли, как правило, представляют собой производства полного цикла (от закупки ресурсов до реализации готовой продукции в сети распределения / сбыта), соответственно дальнейшие направления исследования будут касаться комплексного представления о совершенствовании организационно-экономического механизма управления

деятельностью рассматриваемых структур.

При этом важно понимать, что любое совершенствование представляет собой единичные или комплексные решения, выражаемые через итерационную последовательность действий. Вышесказанное определяет необходимость разработки алгоритма совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли.

Основная цель совершенствования управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли рассматривается как обеспечение устойчивости развития этих структур и сбалансированности социально-экономического роста. Соответственно основная задача заключается в том, чтобы найти такой оптимальный подход, который бы позволил достичь указанной цели с оптимальной затратой ресурсов и расходом резервов для достижения требуемого результата и планируемого эффекта.

Отсюда под алгоритмом совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли мы предлагаем понимать упорядоченную конечную совокупность действий, направленных на достижение целевого заданного результата.

Данная конечная совокупность действий направлена на достижение основной цели – обеспечение эффективности текущего функционирования и устойчивости развития предпринимательских структур за счет оптимизации функционального комплекса логистики предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли.

Можно выделить две основные методики в алгоритмизации совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур (приложение 3).

Стоит отметить, что по нашему мнению существенной разницы между процессной и функциональной методикой не имеется. Такие методики

алгоритмизации слишком утилитарны и необоснованно упрощены. Поэтому их использование не может дать нужного эффекта, свидетельствующего о росте эффективности управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли. Учитывая изложенные выше методологические аспекты совершенствования промышленно-производственной сферы, мы считаем необходимым представить собственный алгоритм (см. рисунок 2.7).

Алгоритм совершенствования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли интегрирует и координирует область функционального и область стратегического менеджмента. При этом выделяются самостоятельные задачи функционального управления логистикой и задачи стратегического управления, в рамках последнего формируется и оперативно-тактические планы управления.

Задачи функционального управления логистикой сводятся к определению базовых или фреймовых условий организации логистики снабжения, распределения и складирования и соответствующих этому планов (годовых, квартальных, ежемесячных и т.д.). Стоит учитывать, что задачи функционального управления логистикой подчинены задачам стратегического управления, поэтому логистические планы зависимы от стратегических и оперативных планов функционирования и развития предпринимательской структуры.

Итоговый шаг алгоритма заключается в формировании контрольно-оценочных процедур, как в рамках функционального управления, так и в рамках стратегического управления. Это позволяет установить корреляцию корреляции между эффективностью управления логистикой и управления основной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли.

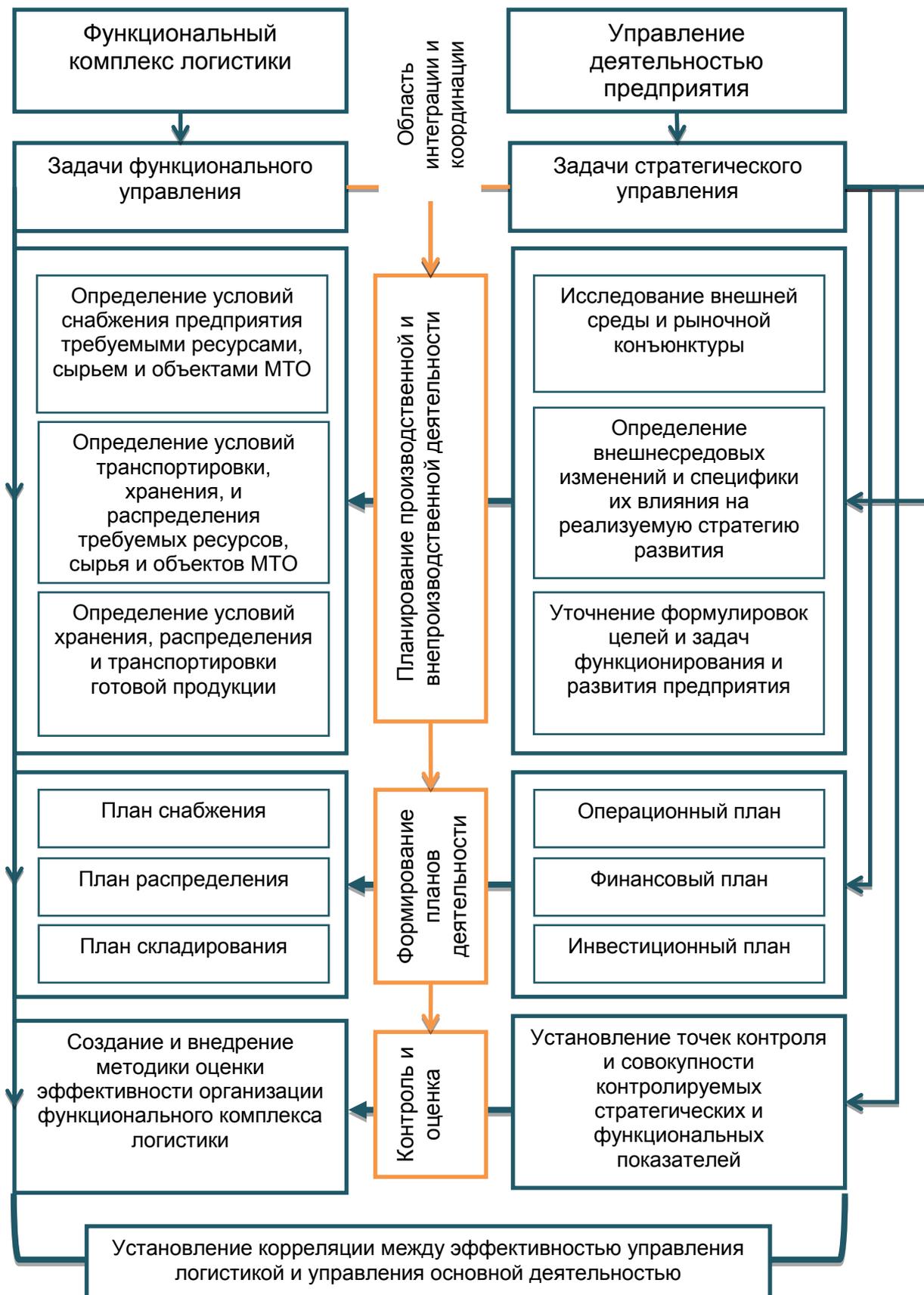


Рисунок 2.7. – Алгоритм совершенствования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Таким образом, алгоритм организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли представляет собой интеграцию и координацию предметных практических областей функционального и стратегического менеджмента. Данная интеграция и координация направлена на формирование таких управленческих подходов, в рамках которых логистика в полной мере обеспечивает потребности предпринимательских структур в своем функциональном континууме решаемых задач, а стратегия функционирования и развития предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли учитывает действительные способности комплекса логистики обеспечивать потребности предприятия посредством реализации логистических функций. Рассмотрев методические основания, далее необходимо перейти к исследованию роли администрирования и информационного обеспечения в логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур.

2.3. Роль администрирования и информационного обеспечения логистизации организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли

Основное назначение логистизации в управлении производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур: обеспечение наличия нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с оптимальными затратами. Этот принцип был рассмотрен нами выше при формировании алгоритма совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли.

В указанном принципе отражены существенные черты логистической миссии организации бизнеса, ключевыми из которых являются качество,

время и затраты. Целью логистической деятельности организации бизнеса должно быть обеспечение общего управления материальными, информационными и финансовыми потоками для достижения долговременного успеха в бизнесе. Использование базового принципа организации логистической деятельности в рамках предпринимательских структур формирует систему видения высокого качества логистического обслуживания клиентов, конкурентоспособности и позиционирования ее относительно рынка и конкурентов. Развитие логистики в мире привело к возникновению понятия администрирование логистических систем ³⁶ предпринимательских структур, или «логистическое администрирование» ³⁷.

Задачи администрирования функциональных комплексов логистики это, в сущности, хорошо знакомые управленческие функции: планирование, организация, анализ, контроль, учет и т.д., традиционно входящие в совокупность функциональных обязанностей менеджмента любой предпринимательской структуры, в том числе осуществляющей функционирование в рыбохозяйственной отрасли. Поэтому логистическое администрирование можно определить как комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых персоналом логистического менеджмента предпринимательских структур (преимущественно с применением современных информационно-коммуникационных технологий) для реализации стратегических, тактических и оперативных целей, составляющих основу логистического функционального комплекса.

По мнению большинства исследователей совокупность основных функций логистического администрирования может быть представлена следующим образом:

³⁶ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2008. – С.687

³⁷ Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общей ред. Проф. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2005. – С.515

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное) логистической деятельности в рамках задач функционирования и развития предпринимательских структур;
- организация (формирование и структурирование логистической системы или логистического функционального комплекса предпринимательской структуры);
- регулирование (принятие решений), связанное с управлением, планированием и организацией логистической деятельности предпринимательских структур;
- координация логистической деятельности предпринимательской структуры (межфункциональная – внутри предприятия и межорганизационная в рамках коммерческих, экономических и прочих связей);
- анализ и оценка качества и эффективности логистической деятельности предпринимательской структуры, что включает в частности проведение логистического аудита, формирование логистического контроллинга, оптимизацию бюджетирования затрат на логистику (оптимизация логистических издержек) и т.п.

Указанные функции логистического администрирования представляют собой набор стратегических, тактических и операционных решений, которые должны быть выстроены в виде некоторой иерархической процедуры структурирования логистического функционального комплекса предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли. Несмотря на то, что логистика каждой предпринимательской структуры в своем роде уникальна, существует ряд основополагающих моментов (этапов). В приложении 4 показаны системная взаимосвязь и последовательность этапов построения эффективного функционального комплекса логистики предпринимательской структуры, имеющая применения и в рыбохозяйственной отрасли.

Как видно из предложенной схемы, основные этапы построения эффективного функционального комплекса логистики предпринимательской структуры следующие:

1. Разработка функциональной логистической стратегии предпринимательской структуры.
2. Конфигурирование и структурирование функционального комплекса логистики предпринимательской структуры.
3. Идентификация и регламентация ключевых логистических бизнес-процессов, встраиваемых в общую бизнес-процессную структуру управления.
4. Разработка организационной структуры службы логистики предприятия.
5. Формирование и разработка системы логистического контроллинга предпринимательской структуры (если это объективно необходимо в предприятии не была ранее создана стратегическая система контроллинга).
6. Выбор информационной поддержки логистики предпринимательской структуры (специальных или интегрированных программно-аппаратных средств).

В последние годы укоренилась и активно распространяется новая логистическая концепция, которую большинство исследователей называет интегральной, или концепцией интегрированной логистики. В концепции интегрированной логистики предпринимательских структур, в том числе действующих в рыбохозяйственной отрасли, особое значение приобретает процесс согласования между различными объектными областями логистики (логистика снабжения, логистика производства и логистика распределения) в отношении общих издержек, сервиса доставки и гибкости. Наряду с внутренним согласованием специфических видов частичного планирования, при системном подходе проявляются дальнейшие требования к логистической интеграции. Как отмечает авторский коллектив в составе В.В.

Дыбской, Е.И. Зайцева, В.И. Сергеева, А.Н. Стерлиговой³⁸, здесь следует различать четыре измерения интеграции.

Первое измерение интеграции относится к согласованию с нелогистическими частичными функциями внутри отдельной функциональной сферы цепи создания стоимости. Так, например, в сбыте необходима интеграция логистики с маркетингом по таким параметрам, как структура дистрибутивных каналов, создание складских запасов, размер упаковки и т.п.

Второе измерение – функциональная интеграция. Функциональная интеграция касается взаимного согласования логистики и нелогистических первичных функций, последующие требования к интеграции являются результатом включения отдельных видов функциональной логистики в цепь поставок, покрывающую множество функций. Таким образом, происходит согласование этих видов логистики на протяжении всей цепи поставок. Например, для того чтобы продукция гибкого производства, организованного по принципу Just-in-Time, могла успешно обращаться на рынке, необходима система распределения, также организованная по принципу Just-in-Time.

Третье измерение – цепи поставок. С реализацией системной концепции логистической интеграции постепенно происходит развитие цепей поставок, охватывающих несколько предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рамках рыночной отрасли. Это требует такой же интеграции собственных логистических цепей с цепями предприятий предыдущих и последующих ступеней в системе создания стоимости, а также с логистическими посредниками (экспедиторами, перевозчиками, складами общего пользования и т.д.). Такая интеграция опирается в первую очередь на информационные системы, охватывающие несколько предприятий.

³⁸ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008. – С.690

Четвертое измерение – интеграция стратегической и оперативной логистики, прежде всего с учетом целей сервиса доставки и общих издержек фокусной компании цепи поставок (иерархическая интеграция). При этом сервис доставки рассматривается не как заданное требование к логистической системе, а как стратегический инструмент, определяемый конкуренцией.

Стоит обратить внимание на то, что логистическое администрирование и административная логистика это не тождественные понятия. Методологическое уравнивание логистического администрирования и административной логистики в корне не является верным, поскольку:

- во-первых, логистическое администрирование не есть вид функциональной деятельности, но есть одна из управленческих функций ³⁹, направленных на управление логистическим комплексом или логистической системой предпринимательских структур;
- во-вторых, административная логистика есть подвид деятельности в рамках стратегических логистических функционалов, и этот подвид деятельности в первую очередь связан с формированием коммерческих и экономических взаимоотношений ⁴⁰ предпринимательской структуры и внешнего окружения по поводу ресурсобеспечения и/или по поводу организации сбыта готовой продукции.

Как указывает в своих исследованиях Б.Г. Хаиров, логистическое администрирование отличается от традиционного управления логистической системой или логистическим функциональным комплексом наличием модельно-прогнозного подхода и высокой степенью координации, что

³⁹ См., например: Корсаков А.А. Основы логистики: учебное пособие. – М.: 2005, Евразийский открытый институт, 2005.; Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общей ред. Проф. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2005.; Сергеев В. И., Дыбская В. В. Модели операционной деятельности логистических центров // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – №1. – С. 6 – 18.

⁴⁰ См., например: Логистическое администрирование. Программа дополнительного образования // Официальный сайт «Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.» [электронный ресурс] режим доступа http://www.sstu.ru/files/fem/eut/images/EUT_logisticheskot_administrirovanie.pdf свободный

существенным образом повышает эффективность внутреннего взаимодействия подразделений предпринимательских структур, а также увеличивает эффективность межфирменного взаимодействия⁴¹.

Итак, логистическое администрирование представляет собой совокупность реализации менеджерских действий и решений с использованием специальных процедур и управленческих инструментов, обеспечивающую эффективное функционирование логистического комплекса предпринимательской структуры с учетом отраслевых особенностей и с использованием специальной информационной поддержки. В рамках логистического администрирования выполняются не только необходимые процедуры и реализуются необходимые функции, но и также формируется стратегическая основа логистического администрирования, которая определяет специфику формирования логистического комплекса предпринимательских структур, а также специфику построения логистических связей с контрагентами.

Говоря о повышении эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, что совершенствование логистической системы или логистического комплекса это резерв интенсификации социально-экономического роста и обеспечение условий стабильности развития. При этом, как абсолютно верно отмечает Е. Ефимова, логистический подход только в том случае дает необходимый результат совершенствования управления предпринимательскими структурами, когда этот подход подкреплён необходимым информационным и аналитическим обеспечением⁴².

Современная логистика немыслима без активного применения информационно-коммуникационных средств в управлении бизнес-

⁴¹ Хаиров Б.Г. Формирование отношений властных и предпринимательских структур региона на принципах логистического администрирования // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2012. – № 5 (27). – С. 148 – 152.

⁴² Ефимова Е.М. Применение логистического аудита как метода оценки и повышения эффективности логистики на предприятии // Транспортное дело России. – 2008. – №6. – С.107 – 110.

процессами. Информированность управленческого звена предпринимательских структур о состоянии логистической системы или логистического комплекса обеспечивает необходимую на современном рынке быстроту реакции на потребительский спрос, точность и полноту выполнения заказов, снижение избыточных запасов ресурсов всех видов и высокую интенсивность деловых операций. Развитие информационной инфраструктуры способствует не только активизации коммерческой деятельности и повышению конкурентоспособности, но и расширению рынка логистических услуг, формированию новых форм и способов ведения бизнеса, повышению качества управленческих решений.

Последнее особенно актуально, поскольку традиционные, основанные на статичном нормативном планировании методы управления в современных условиях не всегда обеспечивают востребованные потребителями производительность, операционную продуктивность, уровень сервиса и допустимый уровень коммерческого риска. В силу этого специалистам, занятым в управлении и реализации логистической деятельности предпринимательской структуры требуется решать разные, требующие соответствующего информационного обеспечения оперативно-тактические и стратегические задачи: от правовых и учетных до аналитических и проектных.

В оперативном аспекте, особенно в корпоративных и предпринимательских структурах глобального уровня, доминирующей становится концепция «тотального» управления, базирующаяся на информационном мониторинге в режиме реального времени. При решении задач тактического и стратегического уровня все активнее используются информационно-аналитические методы прогнозирования, анализа, оценки и поддержки принятия решений на основе единой для всех бизнес-процессов предпринимательской структуры информационной базы с применением технологий хранилищ данных, распознавания, управления знаниями, а также специального информационно-аналитического программного обеспечения.

Традиционно в рамках концепции логистического администрирования информационные системы и технологии представляются в виде поддерживающей (обеспечивающей) инфраструктуры. Как указывает авторский коллектив в составе В.В. Дыбской, Е.И. Зайцева, В.И. Сергеева, А.Н. Стерлиговой ⁴³, это отражено и в основанной на интегральной парадигме логистики операционно-функциональной матричной схеме (приложение 5). Схема иллюстрирует процесс формирования материального потока в логистической системе или в логистическом комплексе в результате выполнения комплексов работ по реализации основных бизнес-функций, порождающий другие потоки, в числе которых финансовый и информационный. Информационный поток, возникающий в результате работы систем информационного обеспечения, на уровне управления предпринимательскими структурами формализуется и представляется в виде конкретных, функционально ориентированных документов, образующих соответствующий поток. Документирование операционного потока является необходимым условием реализации современных технологий эффективного управления, включая технологию реального времени.

Информационно-коммуникационные ресурсы, которые используются в логистическом администрировании, представляют собой комплекс программно-аппаратных, сетевых, телематических, организационных решений и инструментов для передачи, приема, обработки и потребления (использования) информации в совокупности с данными и знаниями, формализованными в виде документов и моделей бизнес-процессов.

Итак, вышесказанное позволяет нам говорить о том, что управление логистикой или логистическое администрирование в целом может быть не эффективным, если для выполнения функций управления и/или администрирования не используется необходимая информационная поддержка и эта поддержка в первую очередь направлена на принятие

⁴³ Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008. – С.690

необходимых управленческих решений. Стоит отметить, что структурно-логическая схема принятия управленческих решений имеет равное строение вне зависимости от сферы их функционального приложения⁴⁴.

Перечень шагов по принятию и реализации управленческих решений, в том числе в аспекте совершенствования управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, основывается на информационно-аналитическом обеспечении.

Следовательно, рассмотренные выше аспекты информационного обеспечения логистического администрирования должны быть дополнены аналитико-оценочной методической концепцией. Данная концепция должна быть направлена на формирование оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли. Авторская концепция методики указанной оценки представлена ниже в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Методика оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур

Показатель	Расчет показателя	Принятые обозначения	Оценка показателя
Логистика снабжения			
Обеспечение деятельности материальными ресурсами (ОД)	$ОД = \frac{МР_{ФП}}{МР_{ПП}}$	МР _{ПП} – плановые потребности в материальных ресурсах МР _{ФП} – фактический объем поставок	Неудовлетворительно: 0,7 < ОД, СВП > 1 Удовлетворительно: 0,71 > ОД, СВП < 0,9
Стабильность взаимодействия с поставщиками (СВП)	СВП = УД _{РП}	УД _{РП} – удельный вес регулярных поставщиков в общей численности снабжающих организаций	Оптимально: 0,91 > ОД, СВП ≤ 1
Качество закупаемых материальных ресурсов (КР)	КР = УД _Б	УД _Б – удельный вес брака, выявляемого при приемке материальных ресурсов по количеству и качеству	Неудовлетворительно: 0,11 ≥ УД _Б ≥ 0,15 Удовлетворительно: 0,051 ≥ УД _Б ≤ 0,1 Оптимально:

⁴⁴ См., например: Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. – СПб: Питер, 2009; Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. – М.: Дашков и К°, 2008.; Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения. – М.: Эксмо, 2009.

			$УД_б \leq 0,05$
Рациональность стоимости закупаемого основного сырья (РЗР)	$РЗР = УД_{ор}$	$УД_{ор}$ – удельный вес стоимости основного сырья в цене реализации единицы продукции	Неудовлетворительно: $РЗР \geq 0,15$ Удовлетворительно: $0,1 \geq РЗР \leq 0,15$ Оптимально: $РЗР \leq 0,1$
Интенсивность логистики снабжения (ИЛС)	$ИЛС = \frac{ТР_{злс}}{ТР_{до}}$	$ТР_{злс}$ – темпы прироста затрат на логистику снабжения ⁴⁵ $ТР_{до}$ – темпы прироста доходов по основной деятельности	Неудовлетворительно: $ИЛС \geq 1$ Удовлетворительно: $0,51 \geq ИЛС \leq 1$ Оптимально: $ИЛС \leq 0,5$
Показатель эффективности логистики снабжения (ЭЛС)		$ЭЛС = \sum ОД, СВП, КР, РЗР, ИЛС$	
Логистика распределения			
Бесперебойность внутреннего материального потока (БМП)	$БМП = УД_{нр}$	$УД_{нр}$ – удельный вес производственных пауз, возникших в результате неоптимального распределения материальных ресурсов в общем количестве производственных пауз	Неудовлетворительно: $0,11 \geq БМП, КОЗ, КЭР \geq 0,15$ Удовлетворительно: $0,051 \geq БМП, КОЗ, КЭР \leq 0,1$ Оптимально: $БМП, КОЗ, КЭР \leq 0,05$
Качество распределения закупленных материальных ресурсов (КЭР)	$КЭР = УД_{ноп}$	$УД_{ноп}$ – удельный вес непроизводительных потерь ресурсов, возникших в результате неоптимального распределения ресурсов	
Качество обработки заказов покупателей и заказчиков (КОЗ)	$КОЗ = УД_{ов}$	$УД_{ов}$ – удельный вес ошибок и возвратов, связанных с неверной обработкой заказов и их распределением в сбытовой сети	
Транспортная нагрузка в логистике распределения (УТН)	$УТН = УД_{тз}$	$УД_{тз}$ – удельный вес затрат, связанных с внешней транспортировкой готовой продукции в общих затратах логистики распределения	Неудовлетворительно: $УД_{тз} \geq 0,25$ Удовлетворительно: $0,15 \geq УД_{тз} \leq 0,25$ Оптимально: $УД_{тз} \leq 0,15$

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4
Логистика распределения			
Интенсивность логистики распределения (ИЛР)	$ИЛР = \frac{ТР_{злр}}{ТР_{до}}$	$ТР_{злр}$ – темпы прироста затрат на логистику распределения $ТР_{до}$ – темпы прироста доходов по основной деятельности	Неудовлетворительно: $ИЛР \geq 1$ Удовлетворительно: $0,51 \geq ИЛР \leq 1$ Оптимально: $ИЛР \leq 0,5$
Показатель эффективности логистики распределения (ЭЛР)		$ЭЛР = \sum БМП, КЭР, КОЗ, УТН, ИЛР$	
Логистика складирования			
Качество хранения материальных ресурсов и готовой продукции (КСХ)	$КСХ = УД_{пх}$	$УД_{пх}$ – удельный вес потерь материальных ресурсов и готовой продукции, связанных с неправильным хранением и складированием	Неудовлетворительно: $0,11 \geq УД_{пх} \geq 0,15$ Удовлетворительно: $0,051 \geq УД_{пх} \leq 0,1$ Оптимально: $УД_{пх} \leq 0,05$
Логистика складирования			
Рациональность иммобилизации	$РИА = УД_{урп}$	$УД_{урп}$ – удельный вес устаревших материальных	Неудовлетворительно: $0,11 \geq УД_{урп} \geq 0,15$

⁴⁵ Без учета стоимости закупаемых материальных ресурсов

оборотных активов в складировании и хранении (РИА)		ресурсов (ресурсов без движения > 3 мес.) и готовой продукции (продукции без движения > 3мес.) в общем объеме складских запасов ⁴⁶	Удовлетворительно: $0,051 \geq \text{УД}_{\text{урп}} \leq 0,1$ Оптимально: $\text{УД}_{\text{урп}} \leq 0,05$
Доступность складских запасов ресурсов по требованию (ДЗР)	$\text{ДЗР} = \text{УД}_{\text{нз}}$	$\text{УД}_{\text{нз}}$ – удельный вес запасов материальных ресурсов, которые могут быть предоставлены незамедлительно в общем объеме требования	Неудовлетворительно: $\text{ДЗР}, \text{ЭСИ} \leq 0,5$ Удовлетворительно: $0,51 \geq \text{ДЗР}, \text{ЭСИ} \leq 0,9$ Оптимально: $0,91 \geq \text{ДЗР}, \text{ЭСИ} \leq 1$
Эксплуатация складской инфраструктуры (ЭСИ)	$\text{ЭСИ} = \text{УЗС}$	УЗС – уровень загрузки складских мощностей и площадей	
Интенсивность логистики складирования (ИЛСК)	$\text{ИЛСК} = \frac{\text{ТР}_{\text{элск}}}{\text{ТР}_{\text{до}}}$	$\text{ТР}_{\text{элск}}$ – темпы прироста затрат на логистику складирования $\text{ТР}_{\text{до}}$ – темпы прироста доходов по основной деятельности	Неудовлетворительно: $\text{ИЛСК} \geq 1$ Удовлетворительно: $0,51 \geq \text{ИЛСК} \leq 1$ Оптимально: $\text{ИЛСК} \leq 0,5$
Показатель эффективности логистики распределения (ЭЛСК)		$\text{ЭЛСК} = \sum \text{КСХ, РИА, ДЗР, ЭСИ, ИЛСК}$	
Интегральный показатель эффективности функционального логистического комплекса (ИПЭ)		$\text{ИПЭ} = \sqrt[3]{\text{ЭЛС} * \text{ЭЛР} * \text{ЭЛСК}}$	

Методика оценки включает три основных области приложения аналитических процедур: логистика снабжения, логистика распределения и логистика складирования (т.е. в соответствии со стратегическими логистическими функционалами). В каждой из областей исследуется совокупность наиболее важных единичных (ключевых) показателей, комплексно отражающих существенные стороны организации и ведения логистической деятельности в соответствии с её функциональностью. Для каждого единичного показателя устанавливается не только способ расчета, но и критерий оценивания, который варьирует от оптимального до неудовлетворительного и основывается на целочисленной балльной шкале.

По каждой области оценки и анализа – стратегическим логистическим функционалам – формируется суммарный балл и по совокупности оценок стратегических логистических функционалов проводится расчет интегрального показателя. Интерпретация полученных оценок (единичных, суммарных и интегральных показателей) эффективности логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-

⁴⁶ За исключением страховых и специальных резервов готовой продукции и материальных ресурсов

хозяйственной деятельностью предпринимательских структур проводится на основе таблицы 2.4.

Таблица 2.4

Интерпретация составляющих и интегрального показателя логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Оценка	Единичный балл	Суммарный балл
Неудовлетворительно	1 балл по каждому показателю отдельно взятого функционала логистики	От 5 до 10 баллов суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу
Удовлетворительно	3 балла по каждому показателю отдельно взятого функционала логистики	От 11 до 19 баллов суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу
Оптимально	5 баллов по каждому показателю отдельно взятого функционала логистики	От 20 до 25 баллов суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу

В таблице 2.4 интерпретация составляющих и интегрального показателя эффективности формулируется следующим образом:

- логистизацию управления можно оценить с организационной и экономической точки зрения оптимально, если единичные показатели оцениваются в пять баллов, а суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу варьирует от 20 до 25 баллов;
- логистизацию управления можно оценить с организационной и экономической точки зрения удовлетворительно, если единичные показатели оцениваются в три балла, а суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу варьирует от 11 до 19 баллов;
- логистизацию управления можно оценить с организационной и экономической точки зрения неудовлетворительно, если единичные показатели оцениваются в один балл, а суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу варьирует от 5 до 10 баллов.

Оценка эффективности логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур представляет собой агрегированный комплекс, который отражает с одной стороны эффективность деятельности каждого функционального логистического направления, а с другой стороны – объективно и интегрально оценивает организацию логистической деятельности в рамках отдельно взятой предпринимательской структуры. Кроме этого, предлагаемая методика оценки позволяет инвариантно выявлять проблемные места в организации и ведении деятельности предприятия, а значит, и принимать целенаправленные решения по устранению выявленных проблем и соответственно повышению эффективности управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли в целом.

Выводы по главе:

- выделено два уровня логистических функционалов в организационно-экономическом механизме управления деятельностью предпринимательских структур. Стратегические функционалы логистики (логистика снабжения, логистика распределения и логистика складирования) и оперативно-тактические логистические функционалы. Функциональный континуум логистической системы предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли имеет двухуровневый вид (стратегический функциональный уровень и оперативно-тактический функциональный уровень);
- выделены логистические детерминанты, которые определяют специфику формирования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур на основе логистизации. При этом логистические детерминанты не только определяют специфику формирования организационно-экономического механизма, но и также конституируют управление указанными структурами с точки зрения методического и

инструментального обеспечения;

- сформирован алгоритм совершенствования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли. Данный алгоритм представляет собой интеграцию и координацию предметных практических областей функционального и стратегического менеджмента;
- предложена методика оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, которая включает три основных области приложения аналитических процедур: логистика снабжения, логистика распределения и логистика складирования. Методика оценки представляет собой агрегированный комплекс, который отражает с эффективностью организации логистической деятельности в рамках отдельно взятой предпринимательской структуры.

Глава 3. Разработка подходов к формированию универсального организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах

3.1. Организационно-экономическая характеристика управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий рыбохозяйственной отрасли

В предыдущих разделах было установлено, что качество логистизации организационно-экономического механизма, используемого в управлении деятельностью предпринимательских структур определяет уровень стратегической эффективности, а также сбалансированности социально-экономического роста последних. Логистизация играет важнейшую роль в достижении поставленных целей предприятия с требуемым результатом и заданным эффектом. Прежде чем непосредственно перейти к формулировке практикоориентированных предложений по заявленной теме исследования, необходимо рассмотреть основные аспекты функционирования и развития предприятий, деятельность которых в рыбохозяйственной отрасли будет использована в качестве объекта анализа и разработки решений. При дальнейшем изложении работы будут использованы данные трех производственных предприятий национальной рыбохозяйственной отрасли:

1. ООО «Новая Аляска Волхов» (Великий Новгород). Данное предприятие осуществляет свою деятельность в сфере переработки рыбы и морепродуктов. Деятельность предприятия построена на основе полного производственно-сбытового цикла, в качестве основных источников сырья используется внутренний рынок, а также осуществляется импорт сырья (рыбы и морепродуктов) из-за рубежа.
2. ООО «Фиш Торг» (Московская область). Данное предприятие осуществляет свою деятельность в сфере переработки рыбы и морепродуктов. Деятельность предприятия построена на основе полного производственно-сбытового цикла, при этом в качестве основных источников сырья используется внутренний рынок.

3. ООО ПК «Золотая рыбка» (Московская область). Данное предприятие осуществляет свою деятельность в сфере переработки рыбы и морепродуктов. Деятельность предприятия построена на основе неполного производственно-складского цикла (упаковка продукции, организация хранения и транспортировки). Предприятие не осуществляет закупку сырья, но предоставляет производственные услуги по качественной упаковке, хранению и транспортировке готовой продукции из рыбы и морепродуктов по требованиям предприятий-производителей этой продукции.

Каждое из перечисленных предприятий относится в соответствие с действующим законодательством ⁴⁷ к сегменту среднего предпринимательства:

- доход основной деятельности варьирует от 400 млн. до 1 млрд. руб.;
- численность штатного персонала составляет от 100 до 250 человек.

Представленная выше характеристика осуществления деятельности в рассматриваемых предпринимательских структурах национальной рыбохозяйственной отрасли позволяет говорить о том, что в каждом из предприятий сформирован собственный функциональный комплекс логистики. Поэтому далее необходимо рассмотреть специфику организации логистики в исследуемых предприятиях и дать оценку эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий в соответствие с методикой, изложенной в главе второй представленного исследования.

Ниже на рисунке 3.1 представлена схема организации функционального комплекса логистики в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов».

⁴⁷ Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в редакции от 06.12.2011 N 401-ФЗ); Постановление Правительства РФ от 9.02.2013 N 101 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»



Рисунок 3.1. – Организация функционального комплекса логистики в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов»

Как видно из представленной схемы, администрирование функционального комплекса логистики в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов» осуществляет Управление логистики, которое включает структурные подразделения:

- группа закупок – осуществляет снабжение предприятия основным и вспомогательным сырьем, материальными ресурсами и объектами материально-технического обеспечения, необходимыми для ведения основной (операционной) и прочих видов деятельности. Закупочная деятельность ведется на внутреннем и внешнем рынке;
- складская группа – осуществляет приемку, учет и хранение запасов основного и вспомогательного сырья, материальных ресурсов и объектов материально-технического обеспечения. Кроме этого, складская группа выполняет функции внутреннего распределения материальных ресурсов, сырья, объектов материально-технического обеспечения по требованиям производственной и внепроизводственной групп;
- группа распределения и транспортировки – осуществляет взаимодействие с распределительной сетью путем получения заявок на поставки произведенной готовой продукции, передачу этих заявок в комплектацию и транспортировку комплектов поставки контрагентам за счет собственных мощностей.

Деятельность Управления логистики предприятия ООО «Новая Аляска Волхов» регламентирована годовым логистическим бюджетом и лимитом расходования выделенного на логистику бюджета по периодам.

В операционном плане Управление логистики предприятия при осуществлении функций снабжения, складирования и распределения ориентируется на требования по обеспечению бизнес-процессов, кроме этого при осуществлении логистических функций Управление логистики руководствуется конкурентным подходом, основанным на интеграции

генеральных стратегических и функциональных целей функционирования и развития предприятия.

Далее рассмотрим организацию функционального комплекса логистики в предприятии ООО «Фиш Торг» (рисунок 3.2.).

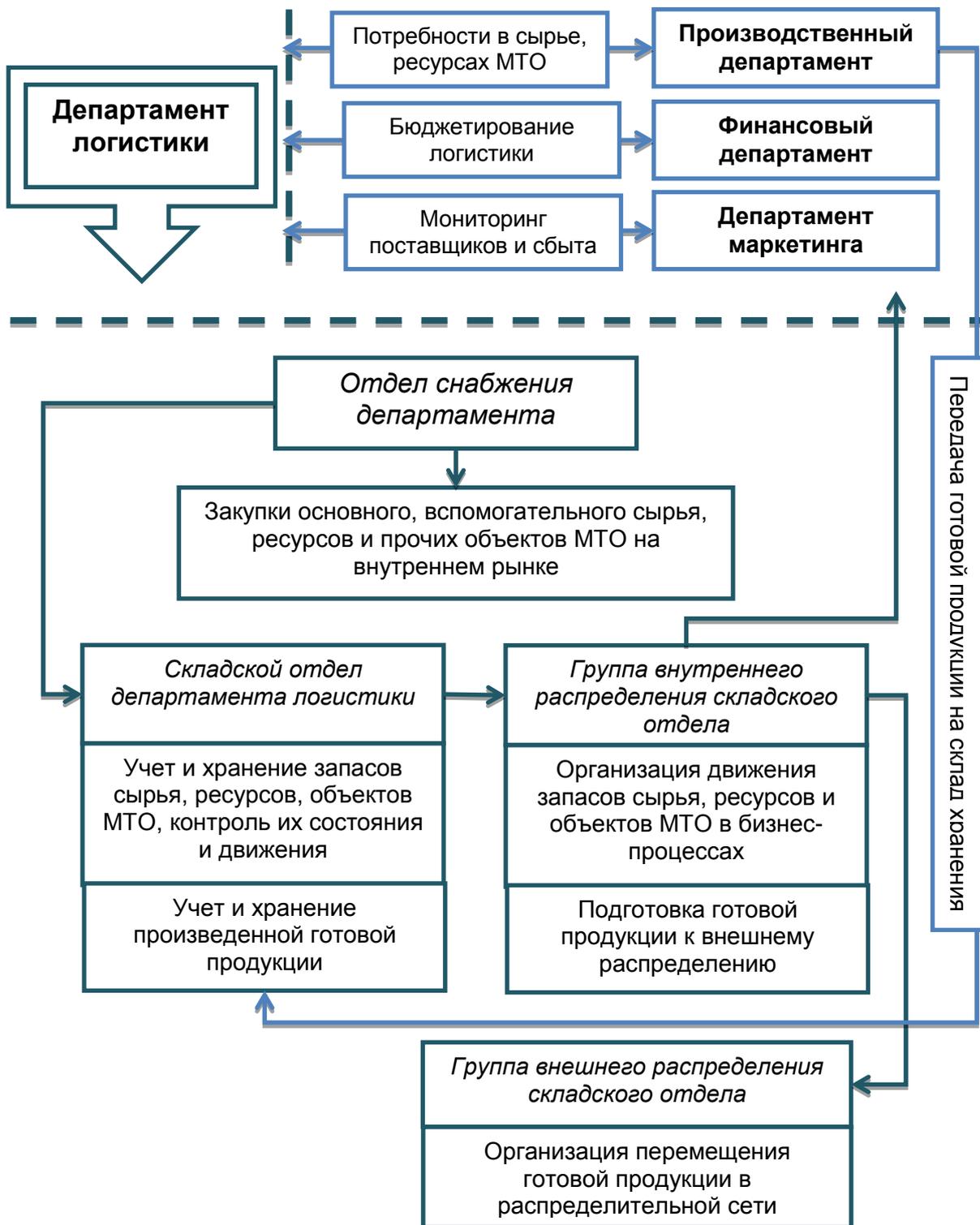


Рисунок 3.2. – Организация функционального комплекса логистики в предприятии ООО «Фиш Торг»

Организация функционального комплекса логистики в предприятии ООО «Фиш Торг» представлена Департаментом логистики, который включает:

- 1) Отдел снабжения. Данный отдел осуществляет закупки основного, вспомогательного сырья, материальных ресурсов и объектов материально-технического обеспечения в соответствие с потребностями производственной и непроизводственной деятельности предприятия. Снабжение осуществляется путем взаимодействия с контрагентами – поставщиками, действующими на внутреннем рынке.
- 2) Складской отдел. Данный отдел осуществляет приемку, учет, хранение основного и вспомогательного сырья, материальных ресурсов, объектов материально-технического обеспечения, а также произведенной готовой продукции. Кроме этого, складской отдел Департамента логистики осуществляет распределение материального потока и представлен двумя функциональными группами: группой внутреннего распределения и группой внешнего распределения. Первая группа обеспечивает организацию движения внутреннего материального потока и подготовку готовой продукции к внешнему распределению. Вторая группа складского отдела осуществляет организацию перемещения готовой продукции в распределительной сети предприятия.

Деятельность Департамента логистики осуществляется на принципах координации и интеграции функций в рамках исполнения стратегических и операциональных планов. Департамент логистики предприятия ООО «Фиш Торг» взаимодействует на постоянной основе с производственным департаментом (по поводу формирования реестра потребностей в сырье, ресурсах и объектах МТО), с финансовым департаментом (по поводу бюджетирования логистической деятельности), с департаментом маркетинга (по поводу мониторинга поставщиков и контрагентов сбытовой сети).

Далее рассмотрим организацию функционального комплекса логистики в предприятии ООО ПК «Золотая рыбка» (см. рисунок 3.3).



Рисунок 3.3. – Организация функционального комплекса логистики в предприятии ООО ПК «Золотая рыбка»

Представленная схема организации функционального комплекса логистики в предприятии ООО ПК «Золотая рыбка», а также ранее описанная специфика его функционирования позволяет говорить, что собственно деятельность данного предприятия представляет собой услуги производственно-логистического аутсорсинга. Поэтому в предприятии ООО

ПК «Золотая рыбка» функциональный комплекс логистики не выделен в самостоятельное макро-структурное звено, но представляет собой последовательную итерацию межфункциональной координации основных отделов:

- отдел обеспечения и взаимодействия осуществляет закупку необходимых ресурсов и объектов материально-технического обеспечения, а также ведет сотрудничество с предприятиями – производителями, нуждающимися в услугах упаковки готовой продукции из рыбы и морепродуктов в соответствие с действующими государственными стандартами и отраслевыми регламентами. Доставка произведенной контрагентами готовой продукции из рыбы и морепродуктов, подлежащей дальнейшей упаковке осуществляется с привлечением транспортных мощностей сторонних организаций (транспортных перевозчиков);
- производственный отдел обеспечивает упаковку готовой продукции из рыбы и морепродуктов в соответствие с требованиями контрагентов и установленным техническим регламентом и передает упакованную продукцию в складской отдел;
- складской отдел осуществляет учет и хранение упакованной готовой продукции из рыбы и морепродуктов, а также ведет подготовку готовой продукции к отправке потребителям, ориентируясь на регламенты взаимодействия между производителями и их распределительной сетью;
- транспортный отдел осуществляет организацию транспортировки ранее упакованной готовой продукции из рыбы и морепродуктов, которая произведена предприятиями – контрагентами. При этом транспортный отдел осуществляет организацию доставки готовой продукции в соответствие с требованиями контрагентов и установленными регламентами.

С тем, чтобы оценить эффективность логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью исследуемых предприятий ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг» и ООО ПК «Золотая рыбка» необходимо провести соответствующий анализ, методика которого представлена выше в рамках главы второй представленного исследования.

В приложении 6 представлены исходные данные для оценки эффективности функционального комплекса логистики предприятия ООО «Новая Аляска Волхов». В таблице 3.1 представлена оценка логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью ООО «Новая Аляска Волхов».

Таблица 3.1

Оценка логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия ООО «Новая Аляска Волхов»

Показатель	2011 год		2012 год	
	Значение	Балл	Значение	Балл
Логистика снабжения				
Обеспечение деятельности материальными ресурсами	1,01	1	1,06	1
Стабильность взаимодействия с поставщиками	0,46	1	0,31	1
Качество закупаемых материальных ресурсов	0,03	5	0,06	3
Рациональность стоимости закупаемого основного сырья	0,13	3	0,16	1
Интенсивность логистики снабжения	1,32	1	1,41	1
Показатель эффективности логистики снабжения	11		7	
Логистика распределения				
Бесперебойность внутреннего материального потока	0,02	5	0,02	5
Качество распределения закупленных материальных ресурсов	0,04	5	0,05	3
Качество обработки заказов покупателей и заказчиков	0,06	3	0,04	5
Транспортная нагрузка в логистике распределения	0,16	3	0,14	5
Интенсивность логистики распределения	0,95	3	0,91	3
Показатель эффективности логистики распределения	19		21	
Логистика складирования				
Качество хранения материальных ресурсов и готовой продукции	0,04	5	0,05	3
Рациональность иммобилизации оборотных активов в складировании и хранении	0,07	3	0,07	3
Доступность складских запасов ресурсов по требованию	0,56	3	0,61	5
Эксплуатация складской инфраструктуры	0,87	3	0,91	3
Интенсивность логистики складирования	0,91	3	0,89	3

Показатель эффективности логистики складирования	17	17
Интегральный показатель эффективности функционального логистического комплекса	15,26	13,57

Проведенный расчет показывает, что в 2011 году неудовлетворительных оценочных показателей по стратегическим логистическим функционалам предприятия ООО «Новая Аляска Волхов» не имеется. Все оценочные показатели по стратегическим логистическим функционалам, включая интегральный показатель по всему функциональному комплексу, могут быть интерпретированы как удовлетворительные. В 2012 году наблюдается критическое снижение эффективности логистики снабжения (-4 балла), но при этом увеличилась эффективность логистики распределения предприятия (+2 балла). Оценка логистики складирования осталась неизменной и оценивается удовлетворительно.

Таким образом, очевидно, что в течение анализируемого периода эффективность организации функционального комплекса логистики в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов» снизилась с 15,26 баллов до 13,57 баллов или на 11,1% по сравнению с 2011 годом. Полученные выше расчетные и оценочно-аналитические данные позволяют говорить о том, что в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов» имеется проблемная зона в функциональном комплексе логистики, образованная снижением эффективности логистики снабжения.

Далее рассмотрим оценку логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия ООО «Фиш Торг», исходные данные для проведения оценки представлены в приложении 7.

Далее в таблице 3.2 представлена оценка логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия ООО «Фиш Торг». Итак, как видно из ниже представленных расчетных данных в предприятии ООО «Фиш Торг» в 2011 и в 2012 году

организация логистики снабжения оценивается на оптимальном уровне (с приростом эффективности на 2 балла).

Таблица 3.2

Оценка логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия ООО «Фиш Торг»⁴⁸

Показатель	2011 год		2012 год	
	Значение	Балл	Значение	Балл
Логистика снабжения				
Обеспечение деятельности материальными ресурсами	0,99	5	0,98	5
Стабильность взаимодействия с поставщиками	0,68	3	0,71	5
Качество закупаемых материальных ресурсов	0,04	5	0,04	5
Рациональность стоимости закупаемого основного сырья	0,10	3	0,11	3
Интенсивность логистики снабжения	0,69	5	0,71	5
Показатель эффективности логистики снабжения	21		23	
Логистика распределения				
Бесперебойность внутреннего материального потока	0,07	3	0,09	3
Качество распределения закупленных материальных ресурсов	0,06	3	0,07	3
Качество обработки заказов покупателей и заказчиков	0,10	3	0,10	3
Транспортная нагрузка в логистике распределения	0,19	3	0,22	3
Интенсивность логистики распределения	1,02	1	1,04	1
Показатель эффективности логистики распределения	13		13	
Логистика складирования				
Качество хранения материальных ресурсов и готовой продукции	0,10	3	0,11	1
Рациональность иммобилизации оборотных активов в складировании и хранении	0,12	1	0,13	1
Доступность складских запасов ресурсов по требованию	0,65	3	0,65	3
Эксплуатация складской инфраструктуры	1,02	1	1,03	1
Интенсивность логистики складирования	1,16	1	1,12	1
Показатель эффективности логистики складирования	9		7	
Интегральный показатель эффективности функционального логистического комплекса	13,49		12,79	

Эффективность логистики распределения предприятия ООО «Фиш Торг» по итогам 2011 – 2012 гг. остается неизменной и оценивается на

⁴⁸ Рассчитано автором на основании ранее полученных данных и в соответствие с методикой, изложенной в главе второй (раздел 2.3) представленного исследования

удовлетворительном уровне (соответственно 13 баллов в каждом анализируемом году). При этом организация логистики складирования в предприятии ООО «Фиш Торг» в 2011 году оценивалась неудовлетворительно (9 баллов) и показала снижение по итогам 2012 года на 2 балла. Расчетные данные показывают, что в предприятии ООО «Фиш Торг» за 2012 год эффективность организации функционального комплекса логистики снизилась на 5,2% к уровню 2011 года (по интегральному показателю, который в 2011 году составлял значение 13,49 баллов, в 2012 году снизился до 12,79 баллов). Основная проблемная область логистической деятельности в предприятии ООО «Фиш Торг» представлена логистикой складирования.

Далее рассмотрим оценку логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия ООО «Фиш Торг», исходные данные для проведения оценки представлены в приложении 8. При составлении исходных данных для оценки эффективности организации функционального комплекса логистики ООО ПК «Золотая рыбка» была учтена специфика деятельности данного предприятия (производственно-логистический аутсорсинг для предприятий – производителей в рыбохозяйственной отрасли). И на этом основании отдельные оценочные показатели были адаптированы под специфику организации основной и логистической деятельности ООО ПК «Золотая рыбка».

В таблице 3.3 представлена оценка эффективности логистизации управления деятельностью этого предприятия. Итак, представленные данные показывают, что эффективность организации функционального комплекса логистики предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» в 2011 и в 2012 году по функционалу снабжения и распределения остается неизменной (соответственно 25 и 11 баллов). При этом, если логистика снабжения предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» может быть оценена как оптимально эффективная, то логистика распределения только как удовлетворительно

эффектная. Логистика складирования предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» и в 2011 и в 2012 году оценивается как удовлетворительно эффективная, но при этом прослеживается сокращение эффективности на 2 балла.

Таблица 3.3.

Оценка логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предприятия ООО ПК «Золотая рыбка»⁴⁹

Показатель	2011 год		2012 год	
	Значение	Балл	Значение	Балл
Логистика снабжения				
Обеспечение деятельности материальными ресурсами	1,00	5	0,99	5
Стабильность взаимодействия с поставщиками	0,95	5	0,97	5
Качество закупаемых материальных ресурсов	0,01	5	0,01	5
Рациональность стоимости закупаемого основного сырья	0,05	5	0,04	5
Интенсивность логистики снабжения	0,79	5	0,91	5
Показатель эффективности логистики снабжения	25		25	
Логистика распределения				
Бесперебойность внутреннего материального потока	0,02	5	0,03	5
Качество распределения закупленных материальных ресурсов и произведенной продукции для дальнейшего упаковывания	0,06	3	0,06	3
Качество обработки заказов покупателей и заказчиков	0,22	1	0,25	1
Транспортная нагрузка в логистике распределения	0,24	1	0,25	1
Интенсивность логистики распределения	1,33	1	1,57	1
Показатель эффективности логистики распределения	11		11	
Логистика складирования				
Качество хранения материальных ресурсов и готовой продукции	0,05	3	0,06	1
Рациональность иммобилизации оборотных активов в складировании и хранении	0,11	1	0,11	1
Доступность складских запасов ресурсов по требованию	0,71	3	0,71	3
Эксплуатация складской инфраструктуры	0,92	3	0,92	3
Интенсивность логистики складирования	0,86	5	0,99	5
Показатель эффективности логистики складирования	15		13	
Интегральный показатель эффективности функционального логистического комплекса	16,04		15,29	

Необходимо обратить внимание на то, что интегральный показатель эффективности функционального комплекса логистики рассматриваемых

⁴⁹ Рассчитано автором на основании ранее полученных данных и в соответствие с методикой, изложенной в главе второй (раздел 2.3) представленного исследования

предприятий варьирует от минимально возможной до средней удовлетворительной оценки (см. рисунок 3.4).

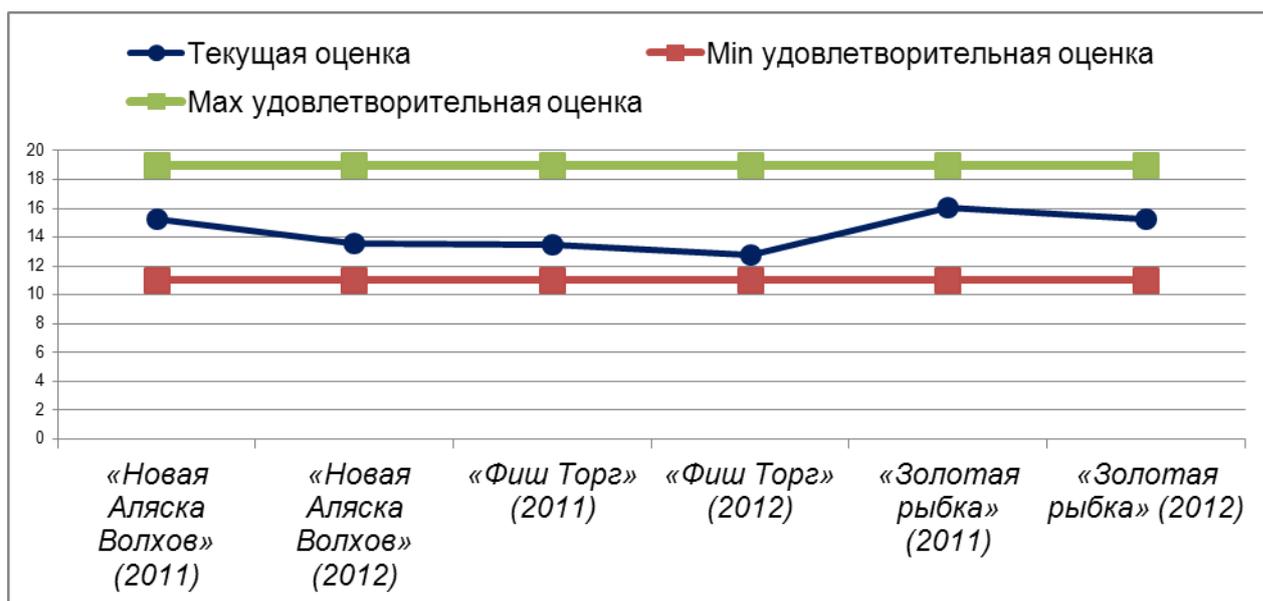


Рисунок 3.4. – Интегральные показатели эффективности функциональных комплексов логистики рассматриваемых предпринимательских структур

Итак, резюмируя оценочные данные по предприятию ООО ПК «Золотая рыбка», можно отметить, что этом предприятии также имеется снижение эффективности логистизации организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью на 4,7% (по интегральному показателю, который в 2011 году составлял значение 16,04 балла, в 2012 году снизился до 15,29 баллов). У предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» можно выделить две проблемных области – это неэффективность логистики распределения (её организация оценивается практически как неудовлетворительная) и снижение эффективности логистики складирования (имеется снижение показателя по итогам 2012 года на 2 балла).

На основании представленных выше оценочных и аналитических данных, можно сделать основные промежуточные выводы по организации управления функциональным комплексом логистики рассматриваемых предприятий:

- во-первых, в каждом из рассматриваемых предприятий создано собственное структурирование функционального комплекса логистики, соответствующее специфике организации и направленности основной деятельности предприятий. Функциональные комплексы логистики не отграничены от иных подсистем управления предприятиями, но, напротив имеют тот или иной уровень координации и процессной интеграции;
- во-вторых, в каждом из рассматриваемых предприятий за анализируемый период прослеживается снижение эффективности управления производственно-хозяйственной деятельностью на среднем на 4 – 11% по состоянию на 2012 год к уровню 2011 года. У ООО «Новая Аляска Волхов» основная проблемная область – это логистика снабжения, у ООО «Фиш Торг» основная проблемная область - логистика распределения, у ООО ПК «Золотая рыбка» основная проблемная область – это логистика складирования и логистика распределения.

Учитывая, что логистика играет важнейшую роль в обеспечении эффективности и результативности достижения целей функционирования и развития предприятий далее представляется необходимым сформировать механизм совершенствования управления рассматриваемыми предприятиями (ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка») рыбохозяйственной отрасли.

3.2. Формирование универсального организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах рыбохозяйственной отрасли

Современная логистика, как уже неоднократно было показано выше, является интегрирующим и координирующим звеном в механизме управления современными предпринимательскими структурами, в том числе осуществляющими деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли.

Механизм управления, равно как и другие механизмы (совершенствования, оптимизации какой-либо области или системы в целом), функционирует посредством описания и формализации трех основных элементов: цель – действие – результат. Механизм в аспекте универсализации управления или совершенствования управления предпринимательскими структурами (отдельными проблемными областями внутри этой структуры) представляет собой систематически и иерархически выстроенный конструкт управленческих методов и инструментов. С учетом того, что тематика данного исследования раскрывает формирование и совершенствование организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, определение механизма можно представить следующим образом.

Универсальный механизм совершенствования управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур представляет собой иерархически выстроенную систематизацию современных организационно-экономических методов и инструментов, основанную на представлении координирующей и интегрирующей роли логистики. Использование этих методов и инструментов в управлении функционированием и развитием предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли составляет континуум действий, которые направлены на достижение основной цели и получение требуемого результата.

Прежде чем непосредственно перейти к формированию универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли необходимо дать целевую и результативную формализацию данного механизма с учетом представления логистики как координирующего и интегрирующего элемента (см. ниже рисунок 3.5). Цель механизма всегда взаимосвязана с получаемым

результатом посредством реализации определенной совокупности управленческих действий и одноименных решений.

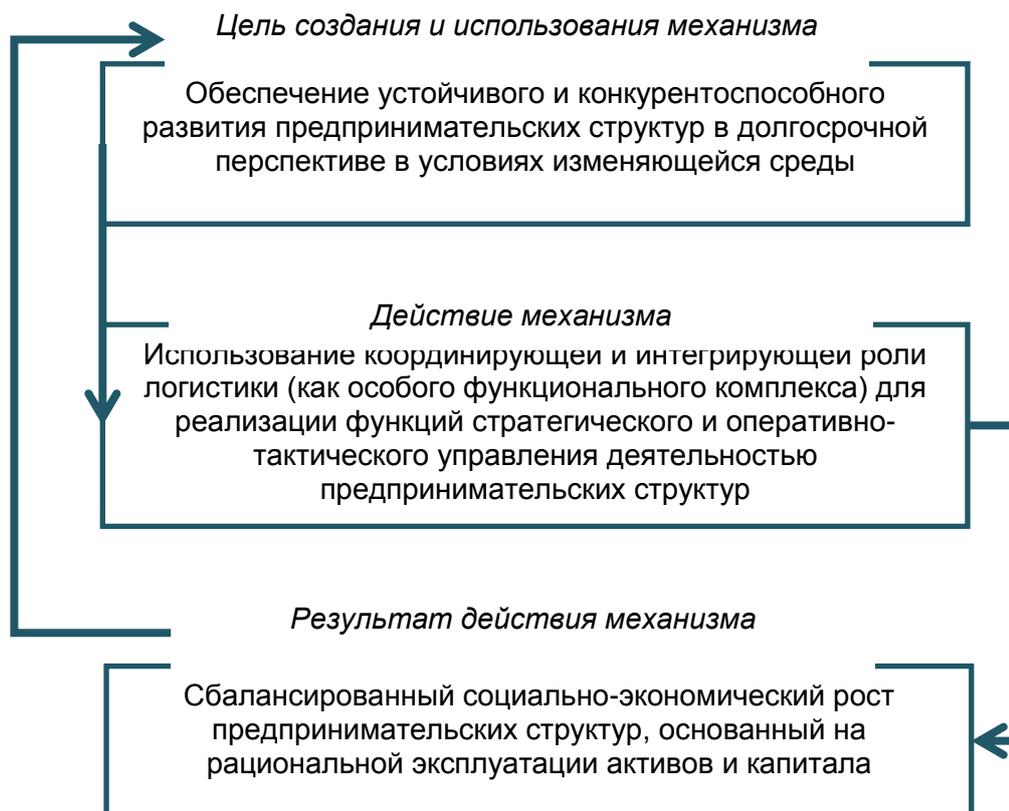


Рисунок 3.5. – Формализация универсального организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Стоит понимать, что состояние внешней среды предпринимательской структуры рыбохозяйственной отрасли означает как открывающиеся возможности, так и угрозы функционирования и развития. Соответственно состояние внутренней среды предпринимательской структуры означает наличие способностей к функционированию и развитию в сложившихся внешнесредовых условиях. Качественное сопоставление состояния внешней и внутренней среды предпринимательской структуры позволяет определить меру её способностей к освоению возможностей, открывающихся во внешней среде и соответственно меру способностей по противодействию угрозам, исходящим из внешней среды. Это позволяет наметить перечень необходимых решений для устранения дисбаланса, а также выбрать наиболее оптимальное решение, которое в дальнейшем будет интегрировано в систему

управления предпринимательской структурой, т.е. позволит достигнуть намеченной цели и получить необходимые результаты (см. рисунок 3.6).

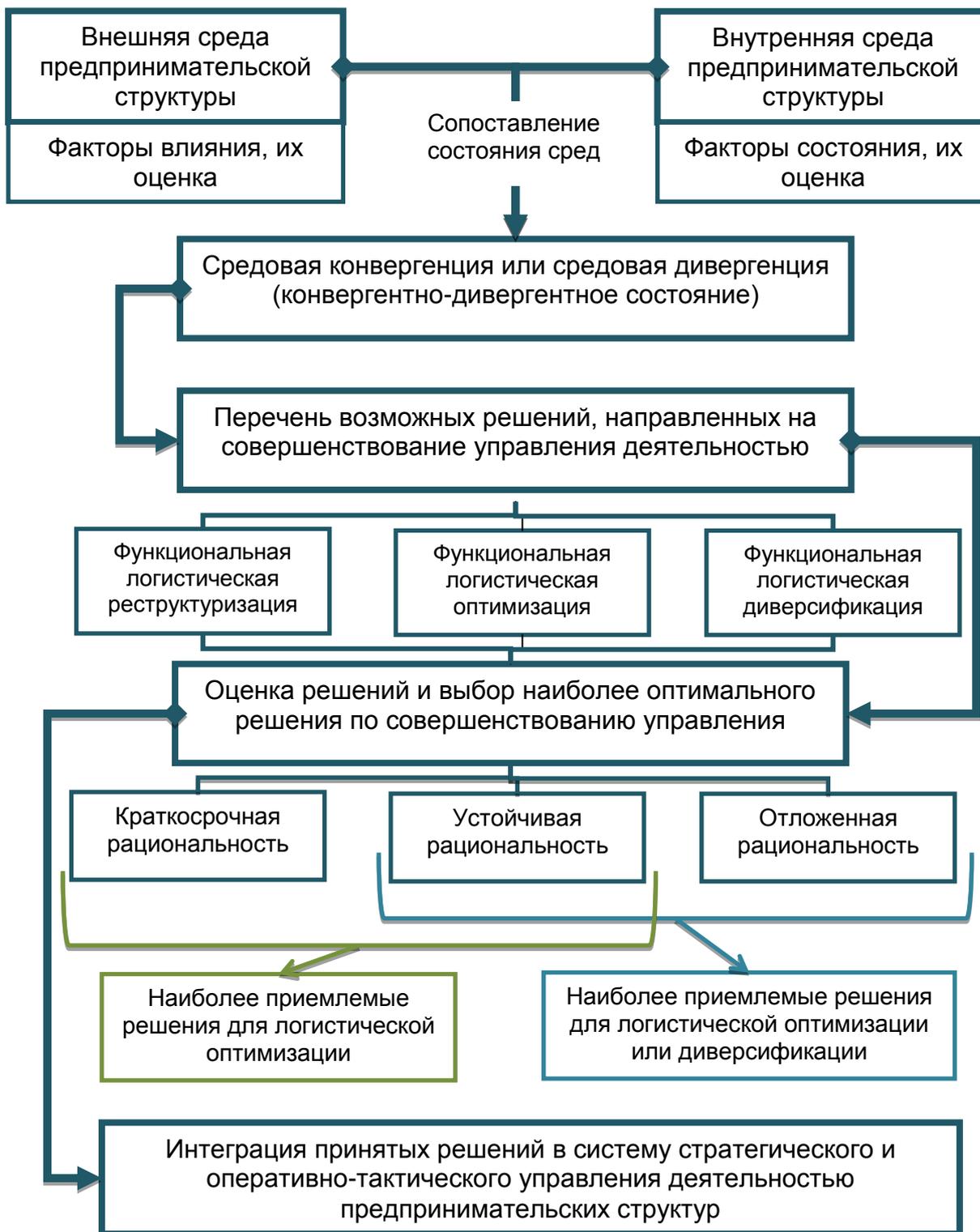


Рисунок 3.6. – Универсальный организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур

Универсальный организационно-экономический механизм управления

производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур представляет собой итерационную последовательность элементов, направленных в своем действии на выявление наиболее существенных факторов влияния, опосредующих функционирование и развитие предприятия, методическую оценку данных факторов (в средовом контексте) с точки зрения сопоставления состояния сред по основанию их конвергентности или дивергентности. Это позволяет дать формулировку перечня возможных решений, связанных с совершенствованием управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли (логистическая реструктуризация, логистическая оптимизация, логистическая диверсификация). Кроме этого механизм предусматривает методическое обеспечение оценки решений на предмет их оптимальности и выбор наиболее приемлемого решения, которое будет интегрировано в стратегическое и оперативно-тактическое управление функционированием и развитием отдельно взятого предприятия рыбохозяйственной отрасли.

Далее представляется необходимым разработать комплексное методическое обеспечение сформированного универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли. В первую очередь необходимо дать методику исследования состояния внешней и внутренней среды функционирования и развития предпринимательской структуры. Стоит отметить, что для получения релевантной оценки будет правильным оценивать равное количество наиболее значимых факторов во внешней и внутренней среде предпринимательской структуры.

Важно учесть, что в контексте внешней среды факторы оцениваются по степени и направленности влияния с учетом вероятности возникновения производных позитивных или негативных эффектов. В контексте внутренней среды дается характеристика состояния факторов и направленности влияния

с учетом вероятности возникновения производных позитивных или негативных эффектов.

В таблице 3.4 представлена методика оценки факторов внешней среды в целях совершенствования управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли.

Таблица 3.4

Методика оценки факторов внешней среды в целях совершенствования управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Перечень факторов внешней среды (x_i)	Оценка степени влияния факторов (e_i)	Оценка направленности влияния факторов (d_i)	Оценка вероятности возникновения производных эффектов (p_i)
Правовые факторы	1 балл – низкая степень влияния фактора / факторов	(-3) балла – резко отрицательное влияние	0,01 – 0,25 низкая вероятность
Экономические факторы			
Политические факторы	2 балла – слабая степень влияния фактора / факторов	(-1) балл – умеренное отрицательное влияние	0,26 – 0,5 средняя вероятность
Экологические факторы			
Международные факторы	3 балла – умеренная степень влияния фактора	1 балл – слабое положительное влияние	0,51 – 0,75 достаточная вероятность
Технологические факторы			
Социальные факторы	4 балла сильная степень влияния фактора / факторов	3 балла – выраженное положительное влияние	0,75 – 1 высокая вероятность
Рыночные факторы			
Расчет показателя единичного внешнесредового фактора	$x_i = (e_i * d_i) * p_i$		
Расчет показателя совокупности внешнесредовых факторов	$\sum = x_i + x_{i+1} \dots x_{i+n}$		
Вариативность значения показателя по совокупности внешнесредовых факторов	от (-0,24) балла (минимум) до 96 баллов (максимум)		

Разработанная нами методика оценки факторов внешней среды в целях совершенствования управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли в основе своей использует показатели /факторы PEST (STEP) анализа.

Однако нам представляется правильным расширить перечень факторов, поскольку это позволит в дальнейшем выявить наиболее проблемные области функционирования и развития предпринимательской структуры во внешней среде. Поэтому в таблице 3.4 выделено восемь основных групп внешнесредовых факторов, которые могут оказывать влияние на деятельность предпринимательской структуры и логистизации управления ею. Каждый фактор оценивается в разрезе степени, направленности влияния и вероятности возникновения тех или иных последствий в результате реализации действия внешнесредового фактора.

Расчетное значение по совокупности внешнесредовых факторов в контексте их влияния на логистизацию управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли может варьировать от (-0,24) баллов (это минимум или допустимый нижний предел) до 96 баллов (это максимум или достижимый верхний предел).

По аналогии с методикой оценки факторов внешней среды, формируется и методика оценки факторов внутренней среды предпринимательских структур, но при этом учитывается специфика логистизации в рамках формируемого организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур, осуществляющих свою деятельность в рыбохозяйственной отрасли (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5

Методика оценки факторов внутренней среды в целях совершенствования управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Группа факторов	Перечень факторов внутренней среды (x_j)	Характеристика состояния фактора (e_j)	Оценка направленности влияния факторов (d_j)	Оценка вероятности возникновения производных эффектов (p_j)
Логистические факторы	Качество организации логистики	1 балл – негативно	(-3) балла – резко отрицательное влияние	0,01 – 0,25 низкая вероятность

	Эффективность организации логистики			
Стратегические факторы	Показатель экономической добавленной стоимости	2 балла – не-удовлетворительно	(-1) балл – умеренное отрицательное влияние	0,26 – 0,5 средняя вероятность
	Темпы достижимого роста			
	Рентабельность капитала, инвестированного в логистику	3 балла – не оптимально	1 балл – слабое положительное влияние	0,51 – 0,75 достаточная вероятность
	Упущенная выгода			
1	2	3	4	5
Операционные факторы	Меж-функциональная координация	4 балла – оптимально	3 балла – выраженное положительное влияние	0,75 – 1 высокая вероятность
	Меж-функциональная интеграция			
Расчет показателя единичного внешнесредового фактора			$x_j = (e_j * d_j) * p_j$	
Расчет показателя совокупности внутрисредовых факторов			$\Sigma = x_j + x_{j+1} \dots x_{j+n}$	
Вариативность значения показателя по совокупности внутрисредовых факторов			от (-0,24) балла (минимум) до 96 баллов (максимум)	

Методика оценки факторов внутренней среды агрегирует три наиболее важных группы показателей. В каждой группе факторов выделены наиболее существенные показатели, отражающие эффективность и качество управления функционированием и развитием предпринимательских структур. Для того, чтобы правильным образом оценить состояние факторов внутренней среды необходимы специальные методические схемы расчета и интерпретации полученного значения по каждому единичному фактору. Для группы логистических факторов оптимально воспользоваться оценочной методикой, представленной в главе второй данного исследования. Но мы предлагаем качественную схему оценки функциональных факторов (см. таблицу 3.6).

Таблица 3.6

**Схема оценки характеристик состояния функциональных факторов
внутренней среды**

Качество организации логистики		Эффективность организации логистики	
Показатель	Балл	Показатель	Балл
В деятельности предприятия используются отдельные логистические функции для управления материальными потоками	1	Функциональный комплекс логистики осуществляет свою деятельность с постоянными многочисленными претензиями и нареканиями, как со стороны внешних контрагентов, так и со стороны внутренних подразделений	1
В системе управления предприятием создан функциональный комплекс логистики, но логистические функции дублируются в подразделениях	2	Функциональный комплекс логистики осуществляет свою деятельность с достаточно часто возникающими претензиями и нареканиями, как со стороны внешних контрагентов, так и со стороны внутренних подразделений	2

Продолжение таблицы 3.6

Качество организации логистики		Эффективность организации логистики	
Показатель	Балл	Показатель	Балл
В системе управления предприятием создан функциональный комплекс логистики, но управление им основано на реактивных подходах	3	В деятельности функционального комплекса логистики имеют место быть единичные претензии как со стороны внешних контрагентов, так и со стороны внутренних подразделений	3
В системе управления предприятием создан функциональный комплекс логистики, управление им основано на проактивном подходе	4	В деятельности функционального комплекса логистики практически отсутствуют претензии со стороны внутренних подразделений и/или со стороны внешних контрагентов	4

В таблице 3.6 представлен перечень показателей, которые могут быть использованы для оценки характеристик состояния функциональных факторов внутренней среды предпринимательских структур. Эти факторы имеют качественно-балльную интерпретацию. Далее необходимо представить схему оценки характеристик состояния стратегических факторов функционирования и развития предпринимательских структур, схема сформирована ниже в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Схема оценки характеристик состояния стратегических факторов
функционирования и развития предпринимательских структур
рыбохозяйственной отрасли

Показатель	Формула расчета	Обозначения
Экономическая добавленная стоимость (EVA)	$EVA = NOPAT - (IC * CC)$	NOPAT – прибыль по операционной деятельности (прибыли от продаж), скорректированная на налоговые выплаты IC – сумма инвестированного капитала, CC – стоимость привлеченного капитала
Рентабельность инвестированного в логистику капитала (ROIC _L)	$ROIC_L = \frac{EBIT_L}{NA_L}$	EBIT _L – операционная прибыль, полученная за счет исполнения логистических функций NA _L – чистые активы функционального комплекса логистики
Темп достижимого роста (SGR _L)	$SGR_L = ROE * R_L$	R – норма накопления ROE – рентабельность собственного капитала
Упущенная выгода (LP)	$LP = \frac{IL_L}{IO}$	IL _L – экономические потери, связанные с неэффективной организацией логистики IO – доход предприятия по основной деятельности

Можно выделить четыре основных стратегических показателя, которые комплексно характеризуют текущий уровень логистизации управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли:

- экономическая добавленная стоимость – это комплексный показатель, который характеризует качество и эффективность стратегического управления предпринимательскими структурами с учетом поставленных целей и способностью создавать ценность для стейкхолдеров
- рентабельность инвестированного в логистику капитала отражает качество эксплуатации сформированных за счет инвестированного капитала логистических активов и способность логистики формировать свою долю операционной прибыли;
- темп достижимого роста рассматривается как произведение нормы накопления в аспекте сформированных логистических активов (исключая оборотные логистические активы – запасы материальных ресурсов и готовой продукции) и рентабельности собственного капитала предпринимательской структуры. Показатель отражает способность потенцировать рост и развитие предприятия за счет эксплуатации логистических активов;
- упущенная выгода в логистическом аспекте оценивается через отношение потерь, связанных с текущей организацией и ведением логистической деятельности к операционному доходу

предпринимательской структуры (доходу по основной деятельности или выручке нетто).

Далее необходимо создать матрицу интерпретации оценочных характеристик состояния стратегических факторов внутренней среды предпринимательских структур с учетом логистизации управления их деятельностью. Данная матрица отражена в рамках таблицы 3.8. Особо стоит обратить внимание на следующие показатели: темп достижимого роста и упущенная выгода.

Таблица 3.8

Матрица интерпретации оценочных характеристик состояния стратегических факторов внутренней среды предпринимательских структур

Показатель	Значение показателя	Интерпретация
Экономическая добавленная стоимость (EVA)	EVA имеет отрицательное значение	1 балл
	EVA имеет нулевое значение	2 балла
	EVA имеет положительное значение, но сумма снизилась по сравнению с прошлым периодом	3 балла
	EVA имеет положительное значение, но сумма увеличилась или не изменилась по сравнению с прошлым периодом	4 балла
Рентабельность инвестированного в логистику капитала (ROIC _L)	ROIC _L варьирует от 0 до 1%	1 балл
	ROIC _L варьирует от 1,1 до 2%	2 балла
	ROIC _L варьирует от 2,1 до 4%	3 балла
	ROIC _L > 4,1%	4 балла
Темп достижимого роста (SGR _L)	Значение SGR _L снизилось, при этом имеется неравенство ($R_L > ROE$)	1 балл
	Значение SGR _L не изменилось, при этом имеется неравенство ($R_L \geq ROE$)	2 балла
	Значение SGR _L не изменилось или увеличилось, при этом имеется тождество ($R_L = ROE$)	3 балла
	Значение SGR _L не изменилось или увеличилось, при этом имеется неравенство ($R_L < ROE$)	4 балла
Упущенная выгода (LP)	LP варьирует от 0 до 1%	4 балла
	LP варьирует от 1,1 до 2%	3 балла
	LP варьирует от 2,1 до 4%	2 балла
	LP > 4,1%	1 балл

При расчете темпа достижимого роста стоит учитывать, что рентабельность собственного капитала показывает уровень прибыльности на единицу этого капитала, т.е. отражает способность собственного капитала генерировать отдачу за счет эффективной эксплуатации активов и ресурсов. В свою очередь норма логистического накопления не должна быть выше

показателя ROE, поскольку в этом случае темп достижимого роста характеризуется экстенсивностью. Показатель упущенной выгоды за счет неэффективной организации функционального комплекса логистики предпринимательской структуры должен стремиться к нулю, поэтому в данном случае здесь последовательность оценивания характеристик имеет обратное свойство.

Далее следует перейти к формированию схем оценки характеристик внутренних операциональных факторов с учетом координирующей и интегрирующей роли логистики в организации внутренней среды предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли (см. схему ниже в таблице 3.9).

Таблица 3.9

Схема оценки характеристик состояния операциональных факторов внутренней среды

Межфункциональная координация и межфункциональная интеграция	
Показатель	Балл
Практически отсутствует межфункциональная координация или межфункциональная интеграция, в том числе отсутствует системная информационная поддержка	1
Имеется межфункциональная координация или межфункциональная интеграция, но отсутствует системная информационная поддержка	2
Имеется межфункциональная координация или межфункциональная интеграция, но недостаточная системная информационная поддержка	3
Имеется межфункциональная координация или межфункциональная интеграция, а также системная информационная поддержка	4

Итак, расчет всех оценочных показателей факторов внешней и внутренней среды позволяет соотнести возможности, открывающиеся во внешней среде, а также имеющиеся там угрозы со способностями самой предпринимательской структуры освоить эти возможности при достаточной устойчивости к имеющимся угрозам (способности их контролировать и способности им противодействовать).

Сопоставление оценки внешней и внутренней среды предпринимательских структур в контексте совершенствования их деятельности основывается на расчете совокупного значения путем суммирования единичных оценок по каждому фактору. Состояние средовых

факторов функционирования и развития предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли может характеризоваться конвергенцией (сближением состояний) и дивергенцией (противоположностью состояний). Для определения уровня конвергентно-дивергентного состояния сред функционирования и развития предпринимательских структур, а также для определения решений по совершенствованию управления ими используется матрица (табл. 3.10). Согласно представленной матрице можно выделить пять основных вида конвергентно-дивергентного состояния сред функционирования и развития предпринимательских структур: от предельной дивергенции до высокой средовой конвергенции.

Таблица 3.10

Матрица сопоставлений оценок внешней и внутренней среды в универсальном организационно-экономическом механизме предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Совокупный показатель оценки факторов внутренней среды	Совокупный показатель оценки факторов внутренней среды		
	Имеет отрицательное значение и варьирует от (-0,24) до (-24) баллов	Имеет положительное значение и варьирует от 4,08 до 48 баллов	Имеет положительное значение и варьирует от 49 до 96 баллов
Имеет отрицательное значение и варьирует от (-0,24) до (-24) баллов	Предельная средовая дивергенция. Решение: логистическая реструктуризация	Достаточно высокая средовая дивергенция. Решение: использование логистической реструктуризации и оптимизации одновременно	Предельная средовая дивергенция. Решение: логистическая реструктуризация
Имеет положительное значение и варьирует от 4,08 до 48 баллов	Достаточно высокая средовая дивергенция. Решение: использование логистической реструктуризации и оптимизации одновременно	Средовая конвергенция. Решение: логистическая оптимизация	Относительно высокая средовая конвергенция. Решение: логистическая оптимизация с элементами диверсификации
Имеет положительное значение и варьирует от 49 до 96 баллов	Предельная средовая дивергенция. Решение: логистическая реструктуризация	Относительно высокая средовая конвергенция. Решение: логистическая оптимизация с элементами диверсификации	Высокая средовая конвергенция. Решение: логистическая диверсификация

При этом можно выделить три основных типа решений:

- логистическая реструктуризация используется в том случае, когда средовые оценки (по внутренней и/или внешней среде) имеют отрицательное значение. В данном случае внешняя среда характеризуется высокой агрессивностью, т.е. достаточно высокие угрозы при минимуме открытых или открывающихся возможностей. Внутренняя среда в свою очередь характеризуется отсутствием способностей или минимальными способностями к противодействию угрозам и освоению имеющихся возможностей во внешней среде. Решение в данном случае можно сформулировать следующим образом: полная реструктуризация функционального комплекса логистики или передача логистических функций на аутсорсинг;
- логистическая оптимизация используется в том случае, когда средовые оценки (по внутренней и/или внешней среде) имеют среднее положительное значение. В данном случае внешняя среда характеризуется тем, что имеющиеся угрозы нивелируются периодически открывающимися возможностями. Внутренняя среда в свою очередь характеризуется относительной достаточностью способностей к противодействию угрозам и освоению имеющихся возможностей во внешней среде. Решение в данном случае можно сформулировать следующим образом: интенсификации межфункциональной координирующей и интегрирующей роли логистики, в том числе за счет создания сквозного логистического контроллинга;
- логистическая диверсификация используется в том случае, когда средовые оценки (по внутренней и/или внешней среде) имеют высокое положительное значение. В данном случае внешняя среда характеризуется тем, что уровень угроз достаточно низкий по сравнению с уровнем периодически открывающихся возможностей.

Внутренняя среда в свою очередь характеризуется высокими способностями к противодействию угрозам и освоению имеющихся возможностей во внешней среде. Решение в данном случае можно сформулировать следующим образом: Диверсификация функционального комплекса логистики, формирование дополнительных стимулов стратегического роста через поиск новых направлений приложения логистических способностей.

Промежуточные состояния, которые выражаются через одновременное наличие конвергентных и дивергентных характеристик предполагают инкорпорирование решений по совершенствованию управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли.

Для того чтобы принять наиболее оптимальное решение, во-первых, формируется некоторая совокупность возможных сценарных решений в каждом направлении совершенствования (в направлении реструктуризации, оптимизации или диверсификации), а во-вторых, каждое решение оценивается на предмет рациональности. По нашему мнению рациональность решения определяется путем рассмотрения соотношения затрат, которые необходимы для совершенствования управления предпринимательскими структурами, и получаемых за счет этого прямых или косвенных экономических выгод. И в этом аспекте можно выделить три характеристики оптимальности решений, направленных на совершенствование управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли (см. таблицу 3.11).

Таблица 3.11

Схема определения оптимальности решений, направленных на совершенствование управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Оценка рациональности	Характеристика и содержание оценки	Интерпретация оценки относительно решения
Текущая рациональность	Затраты на реализацию решения ниже получаемых прямых и косвенных выгод.	Решения, характеризующиеся текущей рациональностью

	В перспективе затраты более не образуются, но и прямые выгоды также отсутствуют	наиболее приемлемы для логистической оптимизации
Устойчивая рациональность	Затраты на реализацию решения ниже получаемых прямых и косвенных выгод. В перспективе формирующиеся затраты всегда ниже получаемых прямых и косвенных выгод	Решения, характеризующиеся устойчивой рациональностью также наиболее приемлемы для логистической оптимизации
Отложенная рациональность	Затраты на реализацию решения полностью идентифицируемы, получение прямых и косвенных выгод определяется на перспективу горизонта планирования	Решения, характеризующиеся отложенной рациональностью наиболее приемлемы для логистической реструктуризации и логистической диверсификации

Основное правило оптимизации принимаемого решения заключается в том, что затраты (совокупные) на совершенствование управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур должны быть ниже немедленно получаемых или отложенных на перспективу прямых и косвенных экономических выгод. При этом нужно понимать, что логистическая реструктуризация и логистическая диверсификация в контексте использования универсального организационно-экономического механизма управления это проектные решения, которые, как правило, требуют специально разработанной программы долгосрочных действий (т.е. не могут быть реализованы немедленно). И ожидаемый эффект от реализации данных решений отложен и обладает достаточной устойчивостью в части продуцирования прямых и косвенных выгод.

Таким образом, выше был сформирован универсальный организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли. Особенностью данного механизма является его универсализм основывающийся на логистизации управления всеми видами деятельности предприятия (т.е. данный механизм может быть использован практически во всех промышленно-производственных отраслях реального сектора экономики). Кроме этого предложенный механизм обладает комплексным методическим сопровождением, что упрощает его применение в практике управления деятельностью предпринимательских структур.

Далее необходимо провести интеграцию разработанного механизма в систему управления предприятиями рыбохозяйственной отрасли и дать оценку его эффективности с экономической точки зрения (соотношения затрат и выгод от совершенствования управления за счет логистизации).

3.3. Интеграция универсального организационно-экономического механизма в систему управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий рыбохозяйственной отрасли и оценка его эффективности

Интеграция разработанного нами ранее универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли может быть осуществлена различными способами с использованием некоторого множества организационных и экономических подходов. Наиболее оптимально рассматривать интеграцию механизма в систему управления предприятиями рыбохозяйственной отрасли как процесс. Данный процесс интеграции структурирует решения и исполнительские задачи по уровням управления (стратегический → тактический → оперативный). При этом обеспечивается полная информационная поддержка и информационная прозрачность процесса интеграции универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур (см. рисунок 3.7).



Рисунок 3.7. – Процессное представление интеграции универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли

Процесс интеграции механизма включает четыре последовательно реализуемых шага, из которых:

- шаг первый, включающий действия, направленные на формирование аналитического видения текущего состояния предпринимательской структуры и будущего его развития с учетом логистизации управления, может быть отнесен к стратегической области. В первом шаге задается направление будущего развития предприятия с учетом координирующей роли логистики;
- шаг второй, включающий действия, направленные на формирование плана действий, связанных с совершенствованием управления предприятием, представляет собой инкорпорирование стратегической и тактической области управления;
- шаг третий, включающий действия, направленные на формирование исполнительских заданий и формализацию непосредственных исполнительских действий, может быть отнесен к тактической области;
- шаг четвёртый, связанный с непосредственной реализацией плана действий по совершенствованию управления предприятием, может быть отнесен к оперативной области.

Таким образом, процесс интеграции механизма рассматривать как последовательность шагов, относимых к конкретной иерархической области управления. Процессное представление интеграции рассматриваемого механизма являет собой схему управленческих действий, связанных с формированием конкретных практических решений, имеющих своей целью обеспечить повышение эффективности функционирования и развития предпринимательских структур. Кроме этого процесс интеграции механизма в систему управления представляет собой цикл, в рамках которого генерируются и реализуются решения, направленные на ликвидацию проблемных зон в функциональном комплексе логистики и во взаимосвязанных функционалах. Это и позволяет использовать

координирующую роль логистики для достижения поставленной цели функционирования и развития предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли и решения соответствующих этой цели задач.

Таким образом, процесс интеграции механизма рассматривать как последовательность шагов, относимых к конкретной иерархической области управления. Процессное представление интеграции рассматриваемого механизма является собой схему управленческих действий, связанных с формированием конкретных практических решений, имеющих своей целью обеспечить повышение эффективности функционирования и развития предпринимательских структур. Кроме этого процесс интеграции механизма в систему управления представляет собой цикл, в рамках которого генерируются и реализуются решения, направленные на ликвидацию проблемных зон в функциональном комплексе логистики и во взаимосвязанных функционалах. Это и позволяет использовать координирующую роль логистики для достижения поставленной цели функционирования и развития предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли и решения соответствующих этой цели задач.

Далее рассмотрим особенности интеграции механизма совершенствования управления предпринимательскими структурами на примере трех рассматриваемых предприятий (ООО «Новая Аляска Волхов», ООО ПК «Золотая рыбка», ООО «Фиш Торг»).

Первый шаг – оценка средовых факторов, учитывая, что все исследуемые предприятия осуществляют свою деятельность в рамках одной рыбохозяйственной отрасли, соответственно оценка внешнесредовых факторов будет в среднем равной для всех рассматриваемых предприятий. В приложении 9 дана качественная оценка внешнесредовых факторов в контексте совершенствования управления деятельностью рассматриваемых предприятий.

Все внешнесредовые факторы, которые оказывают и могут оказать влияние на совершенствование управления исследуемыми предприятиями,

имеют разнонаправленный характер. Часть факторов можно оценивать в положительном по степени влияния, но в отрицательном по направленности влияния аспекте.

Вероятность возникновения и реализации производных положительных и отрицательных эффектов рассматриваемых внешнесредовых факторов достаточно высокая – всего два фактора оцениваются с точки зрения средней вероятности возникновения производных эффектов и в нижней границе вариативности заданного коридора оценивания. Иные шесть факторов имеют среднюю и достаточную вероятность в части возникновения производных эффектов от действия факторов внешней среды на эффективность логистизации деятельности трех исследуемых предприятий (ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»). Далее необходимо провести балльную оценку внешнесредовых факторов в контексте совершенствования управления.

Ниже в таблице 3.13 представлена балльная оценка внешнесредовых факторов, которые могут оказать то или иное влияние на интеграцию универсального механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью исследуемых предприятий.

Таблица 3.13

Балльная оценка внешнесредовых факторов ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»

Перечень факторов	Степень влияния	Направленность влияния	Вероятность возникновения производных эффектов	Значение
Правовые факторы	3	-1	0,4	-1,2
Экономические факторы	3	-1	0,4	-1,2
Политические факторы	3	1	0,5	1,5
Экологические факторы	4	1	0,5	2
Международные факторы	4	1	0,6	2,4
Технологические факторы	4	3	0,6	7,2
Социальные факторы	4	1	0,7	2,8
Рыночные факторы	4	1	0,7	2,8
Совокупность балльной оценки внешнесредовых факторов предприятий				16,3

Расчет показывает, что в целом внешняя среда функционирования и развития предприятий рыбохозяйственной отрасли не является агрессивной по отношению к деятельности этих предприятий и имеет общую положительную оценку. Таким образом, можно заключить, что во внешней среде имеют место быть как открывающиеся возможности, так и достаточно весомые угрозы. Поэтому далее необходимо более детально оценить состояние внутрисредовых факторов рассматриваемых предприятий рыбохозяйственной отрасли в контексте логистизации управления ими (таблица 3.14).

Таблица 3.14

Данные для оценки функциональных внутренних факторов ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»

Предприятие	Качество организации логистики		Эффективность организации логистики	
	Показатель	Балл	Показатель	Балл
ООО «Новая Аляска Волхов»	В системе управления предприятием создан функциональный комплекс логистики, но управление им основано на реактивных подходах	3	Функциональный комплекс логистики осуществляет свою деятельность с достаточно часто возникающими претензиями и нареканиями, как со стороны внешних контрагентов, так и со стороны внутренних подразделений	3
ООО «Фиш Торг»		3		3
ООО ПК «Золотая рыбка»	В системе управления предприятием создан функциональный комплекс логистики, но логистические функции дублируются в подразделениях	2	Функциональный комплекс логистики осуществляет свою деятельность с достаточно часто возникающими претензиями и нареканиями, как со стороны внешних контрагентов, так и со стороны внутренних подразделений	2

Анализ показывает, что в предприятиях ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг» состояние функционального комплекса логистики можно оценивать практически одинаково с точки зрения качества организации и эффективности организации на среднем уровне. В предприятии ООО ПК «Золотая рыбка» состояние функционального комплекса логистики может рассматриваться на более низком уровне.

Следующий шаг исследования и интеграции решений по совершенствованию управления производственно-хозяйственной деятельностью рассматриваемых предприятий заключается в оценке стратегических факторов (таблица 3.15).

Таблица 3.15

Данные для оценки стратегических факторов ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»

Показатель	ООО «Новая Аляска Волхов»		ООО «Фиш Торг»		ООО ПК «Золотая рыбка»	
	2011 г	2012 г	2011 г	2012 г	2011 г	2012 г
Экономическая добавленная стоимость (EVA), млн. руб.	58,17	48,95	36,21	15,22	-8,98	-9,05
Рентабельность инвестированного в логистику капитала (ROIC _L), в %	1,5	1,2	1,8	1,1	2,1	0,36
Темп достижимого роста (SGR _L), в %	8,3	8,3	5,7	5,1	4,3	4,3
Упущенная выгода (LP), в %	2,20	2,2	1,9	2,4	3,9	4,5

Данные позволяют ранжировать полученные количественные и относительные показатели по совокупности стратегических внутренних факторов с помощью балльной системы, изложенной выше в предыдущем разделе главы третьей представленного исследования. Ниже в таблице 3.16 дана балльная оценка стратегических внутренних факторов исследуемых предприятий.

Таблица 3.16

Оценка стратегических внутренних факторов ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»

Показатель	Оценочные баллы по предприятиям		
	ООО «Новая Аляска Волхов»	ООО «Фиш Торг»	ООО ПК «Золотая рыбка»
Экономическая добавленная стоимость (EVA)	3 балла	3 балла	1 балл
Рентабельность инвестированного в логистику капитала (ROIC _L)	2 балла	2 балла	1 балл
Темп достижимого роста (SGR _L)	2 балла	1 балл	3 балла
Упущенная выгода (LP)	2 балла	2 балла	1 балл

Как видно из представленных данных таблицы 3.16, у каждого из исследуемых предприятий с точки зрения логистизации управления стратегическое развитие можно рассматривать как недостаточно

эффективное и несбалансированное. При этом у предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» три из четырех показателей оценивается через негативные характеристики. В таблице 3.17 дана балльная оценка операциональных внутренних факторов в разрезе трех исследуемых предприятий.

Таблица 3.17

Оценка операциональных внутренних факторов ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»

Предприятие	Межфункциональная координация		Межфункциональная интеграция	
	Показатель	Балл	Показатель	Балл
ООО «Новая Аляска Волхов»	Имеется межфункциональная координация	3	Имеется межфункциональная интеграция, но недостаточная информационная поддержка	3
ООО «Фиш Торг»	Имеется межфункциональная координация	2	Имеется межфункциональная интеграция, но не систематизирована информационная поддержка	2
ООО ПК «Золотая рыбка»		2		2

Оценка операциональных внутренних факторов показывает, что у предприятия ООО «Фиш Торг» и у предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» равные показатели межфункциональной интеграции и координации, оцениваемые ниже среднего, у предприятия ООО «Новая Аляска Волхов» показатели операциональных факторов можно оценивать на среднем уровне.

Итак, на основании проведенных оценочных процедур сформирована таблица 3.18, в которой дана комплексная оценка состояния внутренней среды рассматриваемых предприятий.

Балльная оценка внутрисредовых факторов ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»

Таблица 3.18

ООО «Новая Аляска Волхов»	Степень влияния	Направленность влияния	Вероятность влияния	Значение
Качество организации логистики	3	1	0,25	0,75
Эффективность организации логистики	3	1	0,25	0,75
Показатель экономической добавленной стоимости	3	-1	0,45	-1,35
Темпы достижимого роста	2	-1	0,45	-0,9
Рентабельность капитала в логистику	2	1	0,35	0,7
Упущенная выгода	2	-1	0,55	-1,1

Межфункциональная координация	3	3	0,35	3,15
Межфункциональная интеграция	3	3	0,35	3,15
Совокупность балльной оценки внутрисредовых факторов				5,15
ООО «Фиш Торг»	Степень влияния	Направленность влияния	Вероятность влияния	Значение
Качество организации логистики	3	1	0,25	0,75
Эффективность организации логистики	3	1	0,25	0,75

Продолжение таблицы 3.18

ООО «Фиш Торг»	Степень влияния	Направленность влияния	Вероятность влияния	Значение
Показатель экономической добавленной стоимости	3	-1	0,45	-1,35
Темпы достижимого роста	1	-3	0,45	-1,35
Рентабельность капитала в логистику	2	1	0,35	0,7
Упущенная выгода	2	-1	0,55	-1,1
Межфункциональная координация	2	3	0,35	2,1
Межфункциональная интеграция	2	3	0,35	2,1
Совокупность балльной оценки внутрисредовых факторов				2,6
ООО ПК «Золотая рыбка»	Степень влияния	Направленность влияния	Вероятность влияния	Значение
Качество организации логистики	2	-1	0,25	-0,5
Эффективность организации логистики	2	-1	0,25	-0,5
Показатель экономической добавленной стоимости	1	-3	0,45	-1,35
Темпы достижимого роста	1	-3	0,45	-1,35
Рентабельность капитала в логистику	3	3	0,35	3,15
Упущенная выгода	1	-3	0,55	-1,65
Межфункциональная координация	2	1	0,35	0,7
Межфункциональная интеграция	2	1	0,35	0,7
Совокупность балльной оценки внутрисредовых факторов				-0,8

Отметим, что для оценки вероятности возникновения производных эффектов в результате действия внутренних факторов был проведен опрос мнений экспертов (руководителей рассматриваемых в данной работе предприятий). Их вероятностные суждения были использованы в конечных расчетах.

Итак, оценка показывает, что у предприятия ООО «Новая Аляска Волхов» внутренняя среда характеризуется положительной взвешенной на

вероятность математической суммой баллов (5,15 балла). Это означает, у предприятия имеются способности к совершенствованию управления, а также к освоению внешних возможностей при существующих угрозах. При этом угрозы можно оценивать как достаточно высокие, а возможности ограниченные.

У предприятия ООО «Фиш Торг» внутренняя среда также характеризуется положительной взвешенной на вероятность математической суммой баллов (2,6 балла). Очевидно, что у предприятия ООО «Фиш Торг» способности внутренней среды ограничены в аспекте совершенствования управления, а также ограничены способности к освоению внешнесредовых возможностей, риски и угрозы деятельности для данного предприятия наиболее весомые.

У предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» внутренняя среда характеризуется отрицательной взвешенной на вероятность математической суммой баллов (-0,8 балла). Соответственно в данном предприятии практически отсутствуют необходимые способности к освоению открывающихся возможностей во внешней среде и способности противостоять угрозам внешней среды у данного предприятия явно недостаточные.

Итак, на основании проведенного сопоставления, очевидно, что у предприятий ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг» состояние внутренней среды и тенденции внешней среды можно охарактеризовать через конвергенцию.

Но при этом очевидно, что у данных предприятий внутренняя среда в аспекте совершенствования управления производственно-хозяйственной деятельностью не достаточно развита и поэтому преимущественные решения здесь должны касаться логистической оптимизации.

У третьего исследуемого предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» состояние внутренней среды относительно тенденций внешней среды характеризуется дивергенцией, поэтому в целях совершенствования

управления данным предприятием необходимо использовать логистическую реструктуризацию.

Таким образом, выше нами был определен тип необходимых решений: для предприятий ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг» это логистическая оптимизация, для предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» решение должно касаться логистической реструктуризации. Одним из наиболее успешных подходов к логистической оптимизации функционирования и развития современных предприятий является логистический контроллинг.

Логистический контроллинг представляет собой совокупность плановых, контрольно-аналитических и оценочных процедур, направленных на формирование программы функционирования и развития предприятия с учетом координирующей роли логистики.

На рисунке 3.8 представлена схема логистического контроллинга. Логистический контроллинг взаимодействует со стратегическим уровнем управления, функционально обеспечивая основные виды деятельности предприятия. Деление видов деятельности предприятий достаточно условное, поэтому в данном случае мы считаем, что наиболее оптимально формулировать стратегические и логистические функциональные решения по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. При этом созданные стратегические / оперативные планы функционирования и развития предприятия и системы контролируемых показателей находят корреляцию с логистической сферой, т.е. логистическим контроллингом. Логистический контроллинг в свою очередь формулирует стратегические планы деятельности функционального комплекса логистики в рамках трех основных блоков: собственно логистические операции, контролируемые логистические показатели, мониторинг координации логистики с иными функционалами.

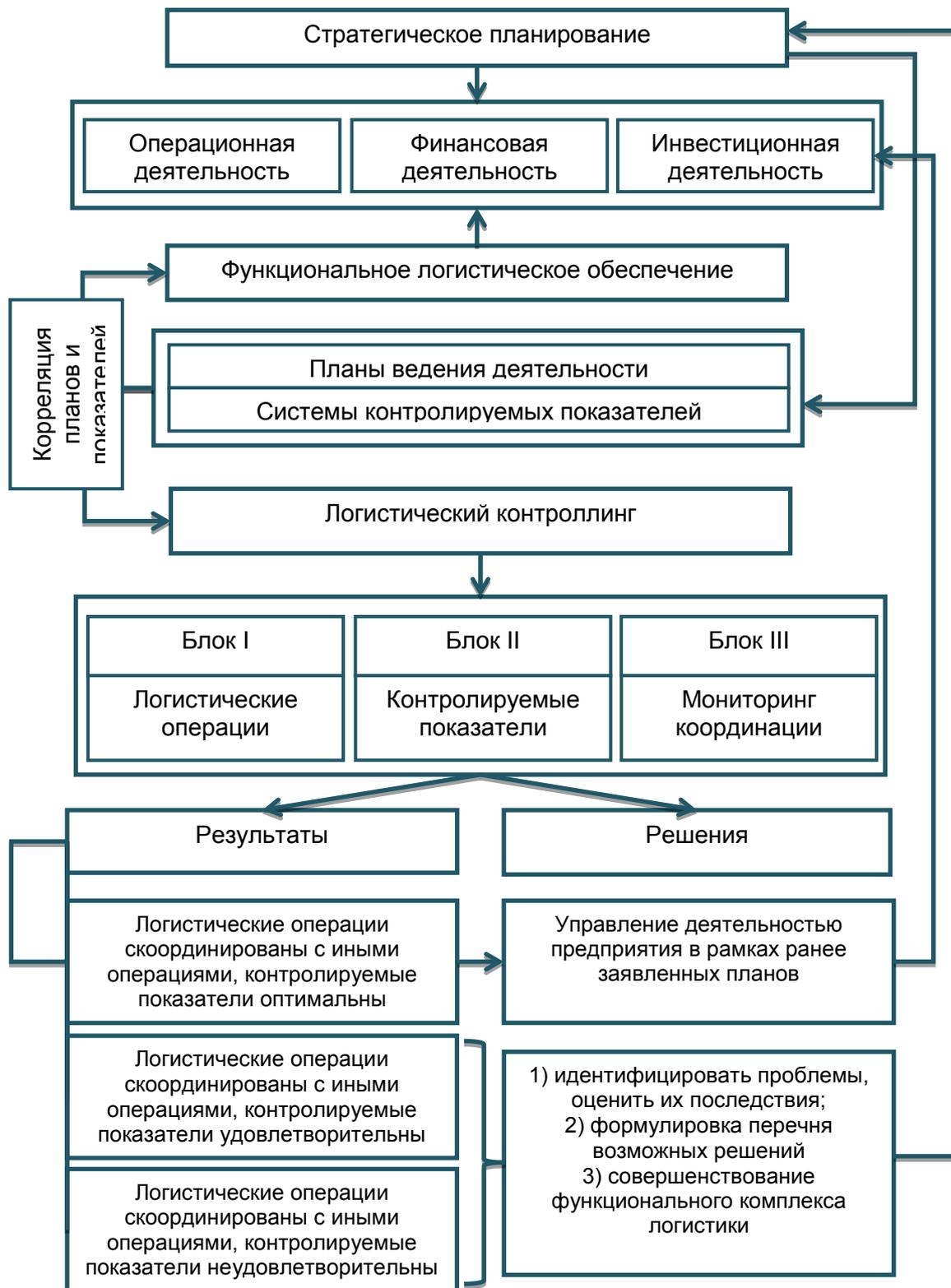


Рисунок 3.8. – Логистический контроллинг как инструмент совершенствования управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли

В рамках логистического контроллинга проводится регулярная инспекция трех основных блоков и формулируются результаты решений, которые могут иметь три вида: логистические операции скоординированы с иными операциями, контролируемые показатели оптимальны; операции скоординированы с иными операциями, контролируемые показатели удовлетворительны; операции скоординированы с иными операциями, контролируемые показатели неудовлетворительны.

В первом случае решение будет направлено на продолжение реализации заявленных стратегических и оперативных планов функционирования и развития предприятия и управления им. Во втором и третьем случае решение формулируется после того, как выявлена проблемная область. Здесь решения будут касаться как пересмотра совокупности или части планов функционирования и развития предприятия, так и совершенствования функционального комплекса логистики. Такой подход обеспечивает быструю идентификацию возникающих проблемных зон в деятельности предприятия и системность решений, направленных на совершенствование управления предприятия с учетом координирующей роли логистики.

Далее необходимо обосновать эффективность предложенного решения логистической оптимизации в контексте совершенствования управления предприятиями ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг». В рамках предварительного сбора информации к представленной работе были проведены оценки затрат, связанных с логистической оптимизацией в двух указанных предприятиях. Эти затраты были агрегированы в четыре основных группы: организационное, информационное, материально-техническое обеспечение и юридическое сопровождение. Расчеты по уровню расходования ресурсов на внедрение универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов» представлены ниже в таблице 3.19.

Таблица 3.19

Расчет эффективности внедрения универсального организационно-экономического механизма в систему управления деятельностью в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов»

Показатель	Ед. изм.	Значение
Совокупные затраты на логистическую оптимизацию, всего в том числе:	тыс. руб.	9252,2
организационное обеспечение		2086,9
информационное обеспечение		2133,4
материально-техническое обеспечение		3076,1
юридическое сопровождение		1955,8
Экономические эффекты, всего в том числе:	тыс. руб.	14688,1
снижение затрат на финансирование функционального комплекса логистики		3918,4
сокращение упущенной выгоды		10769,7
Чистый экономический эффект		5435,9
Коэффициент покрытия затрат получаемым экономическим эффектом		1,59

Расчет показывает, что в предприятии ООО «Новая Аляска Волхов» рациональность решения по внедрению универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью является обоснованной. Планируемый к получению экономический эффект на 59% превышает совокупные затраты, связанные с интеграцией механизма. Аналогичным образом дана оценка решения в предприятии ООО «Фиш Торг» (расчет представлен ниже в таблице 3.20).

Таблица 3.20

Расчет эффективности внедрения универсального организационно-экономического механизма в систему управления деятельностью в предприятии ООО «Фиш Торг»

Показатель	Ед. изм.	Значение
Совокупные затраты на логистическую оптимизацию, всего в том числе:	тыс. руб.	14274,7
организационное обеспечение		3654,6
информационное обеспечение		4433,2
материально-техническое обеспечение		5199,3
юридическое сопровождение		987,6
Экономические эффекты, всего в том числе:	тыс. руб.	20767,2
снижение затрат на финансирование функционального комплекса логистики		4218,4
сокращение упущенной выгоды		16548,8
Чистый экономический эффект		6492,5
Коэффициент покрытия затрат получаемым экономическим эффектом		1,45

В предприятии ООО «Фиш Торг» решения по интеграции универсального организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью также можно признать рациональным, поскольку получаемые экономические эффекты, связанные с проведением логистической оптимизации, более чем на 45% покрывают затраты, необходимые для реализации решений. Таким образом, в предприятиях ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг» решения по совершенствованию управления на основе использования разработанного нами универсального организационно-экономического механизма, основанного на координирующей и интегрирующей роли логистики, обладают целесообразностью и необходимой текущей рациональностью. Устойчивость рационализации предложенных решений будет зависеть от эффективности использования логистического контроллинга и современного обновления концепции функционирования и развития этих предприятий.

Далее перейдем к рассмотрению решений, связанных с логистической реструктуризацией деятельности предприятия ООО ПК «Золотая рыбка». Процесс проведения логистической реструктуризации в данном предприятии может быть представлен в соответствии с рисунком 3.9.

Логистическая реструктуризация реализуется как проект, направленный на формирование обновленной системы управления предприятием с учетом интеграции универсального организационно-экономического механизма. В новой создаваемой системе управления координирующую роль играет логистика вне зависимости от того базируется функциональный комплекс логистики в экономических и территориальных границах предприятия, либо выносится за эти границы (передается на логистический аутсорсинг третьим лицам).



Рисунок 3.9. – Логистическая реструктуризация в контексте совершенствования управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли

В проектных решениях весьма сложно определить немедленно получаемые выгоды и эффекты от совершенствования, поэтому все получаемые эффекты необходимо рассматривать как отложенные (отложенная рациональность решения логистической реструктуризации). Для расчета экономического эффекта, который планируется получить от реализации решения логистической реструктуризации необходимо

воспользоваться методами дисконтирования с учетом того, что логистика предприятия не является функционалом, непосредственно генерирующим доходы деятельности. С этой точки зрения оптимально сопоставлять текущие и будущие расходы на функциональный комплекс логистики предприятия:

$$E_{LR} = TC_{LMi} - \sum_{i=1}^n \frac{TC_{LMSi} + TC_{LRi} + TC_{Ai}}{(1+k)^i} \quad (3.1)$$

Где:

E_{LR} – экономический эффект совершенствования управления за счет логистической реструктуризации

TC_{LMi} – предельные затраты на функциональный комплекс логистики предприятия текущие и в прогнозе, в том случае, если решение логистической реструктуризации не будет реализовано в практике управления

TC_{LMSi} – предельные затраты на функциональный комплекс логистики предприятия после логистической реструктуризации

TC_{LRi} – предельные затраты, связанные с проведением логистической реструктуризации

TC_{Ai} – предельные затраты, связанные с проведением межфункциональной логистической координации

k – коэффициент дисконтирования

n – число периодов реализации проекта

Таблица 3.21

Оценка дисконтированного экономического эффекта логистической реструктуризации в контексте интеграции универсального организационно-экономического механизма в управление деятельностью предприятия ООО ПК «Золотая рыбка»

Показатель, тыс. руб.	2013 год	2014 год	2015 год
Предельные затраты на функциональный комплекс логистики до логистической реструктуризации (текущие и в прогнозе)	21876,2	26251,4	31501,7
Предельные дисконтированные затраты на функциональный	18792,5	20859,7	23154,2

комплекс логистики после логистической реструктуризации			
Предельные дисконтированные затраты, связанные с проведением логистической реструктуризации	6452,5	---	---
Предельные дисконтированные затраты, связанные межфункциональной логистической координацией	1347,1	1495,3	1659,8
Дисконтированный экономический эффект логистической реструктуризации	-3163,4	6430,5	10784,9
Валовый дисконтированный экономический эффект	-3163,4	3267,0	14051,9

Использование логистической реструктуризации для целей совершенствования управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» является рациональным решением, поскольку валовый дисконтированный экономический эффект течение двух лет от момента проведения реструктуризации имеет положительное значение.

Таким образом, можно заключить, что универсальный организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур может рассматриваться как рациональный и целесообразный в использовании инструментарий, позволяющий оптимизировать деятельность предприятия на основе координирующей роли логистики.

Выводы по главе:

- разработан механизм совершенствования управления предприятиями рыбохозяйственной отрасли. Данный механизм представляет собой итерационную последовательность элементов, направленных в своем действии на выявление наиболее существенных факторов влияния, опосредующих функционирование и развитие предприятия, методическую оценку данных факторов (в средовом контексте) с точки зрения сопоставления состояния сред по основанию их конвергентности или дивергентности;
- сформировано полное методическое обеспечение механизма совершенствования управления предприятиями рыбохозяйственной отрасли. Методическое обеспечение сформированного механизма

представляет собой комплекс аналитико-оценочных и прогностико-ориентированных процедур, направленных на выявление проблемной логистической области, оценку средовых факторов влияния, оценку возможных решений по нивелированию проблем в логистических функционалах;

– изложен процесс интеграции универсального организационно-экономического механизма в систему управления деятельностью предприятий рыбохозяйственной отрасли. Процессное представление является схемой управленческих действий, связанных с формированием конкретных практических решений, имеющих своей целью обеспечить повышение эффективности функционирования и развития предпринимательских структур;

– дана оценка эффективности предложенных решений. В предприятиях ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг» проведена логистическая оптимизация на основе контроллингового инструментария. В предприятии ООО ПК «Золотая рыбка» проведена логистическая реструктуризация. Полученные оценочные данные указывают, что предложенные решения необходимой эффективностью, поскольку планируемые к получению экономические эффекты превышают уровень расходов связанных с оптимизацией.

Заключение

На основании выше приведенного исследования необходимо обобщить, структурировать выводы, полученные в ходе изложения данной диссертационной работы.

Глава первая данного исследования была посвящена раскрытию и проработке теоретических аспектов логистизации как основы формирования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур. По итогам изложения первой главы данного диссертационного исследования были получены следующие основные выводы и сформулированы следующие определения:

- дано уточнение понятия «логистизация управления» с учетом изучения существующего теоретического и практического понятийного наполнения терминологического аппарата исследуемой темы. Под логистизацией управления предлагается понимать научные основания рациональной организации материальных, финансовых и информационных потоков, связанных с перемещением ресурсов и готового продукта в функциональных областях снабжения, складирования и распределения, служащие целям максимизации экономических выгод предпринимательской структуры и повышению стратегической эффективности её функционирования и развития;
- выделены две группы задач, решаемых в логистизации организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами. Первая группа задач – задачи организационно-функционального плана, связанные со структуризацией функционального комплекса логистики. Вторая группа задач – и задачи экономического плана, определяющие способы финансирования как логистического функционала, так и всей производственно-хозяйственной деятельности. Механизм управления

деятельностью предпринимательских структур будет эффективно функционировать только при условии рационализации экономических и организационных составляющих стратегического и общего менеджмента. Перечень организационно-функциональных задач не сводим исключительно к созданию подразделения логистики, но результатом решения этого направления задач должна стать качественная координация логистической и прочих видов деятельности. Перечень экономических задач в свою очередь не сводим к поиску способов тотального снижения затрат, но должен представлять собой результат контроля расходования ресурсов при условии достаточного обеспечения потребностей производственно-хозяйственной деятельности;

— изложена современная стратегическая парадигма логистики управления предпринимательскими структурами, которая определяет интегрирующую и координирующую роль логистики в формировании организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур. Раскрыт перечень операциональных логистических парадигм, которые носят подчиненный характер по отношению к стратегической парадигме логистики управления предпринимательскими структурами. Операционная точка зрения парадигмальной логистики управления предпринимательскими структурами касается построения совокупности логистических бизнес-процессов. И здесь можно выделить три операциональных парадигмы (аналитическую, технологическую, маркетинговую). На практике в плане построения логистических бизнес-процессов принято использовать все три операциональные парадигмы.

Глава вторая представленного исследования раскрывает методологию совершенствования организационно-экономического механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских

структур. По итогам изложения второй главы данного диссертационного исследования были получены следующие основные выводы и сформулированы следующие определения:

- выделено два уровня логистических функционалов в организационно-экономическом механизме управления деятельностью предпринимательских структур. Стратегические функционалы логистики (логистика снабжения, логистика распределения и логистика складирования) и оперативно-тактические логистические функционалы. Функциональный континуум логистической системы предпринимательских структур, в том числе осуществляющих свою деятельность в рамках рыбохозяйственной отрасли имеет двухуровневый вид (стратегический функциональный уровень и оперативно-тактический функциональный уровень). Данный функциональный континуум организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур обеспечивает поддержку эффективного и оптимального преобразования материального, информационного, финансового потока в рамках достижения целей функционирования и развития рассматриваемых структур (во внешнесредовом и внутрисредовом контексте);
- выделены логистические детерминанты, которые определяют специфику формирования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур на основе логистизации. При этом логистические детерминанты не только определяют специфику формирования организационно-экономического механизма, но и также конституируют управление указанными структурами с точки зрения методического и инструментального обеспечения. Логистические детерминанты формируют комплекс требований к организации внутренней среды предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, а также

задает направления оптимизации и совершенствования деятельности рассматриваемых структур;

- сформирован алгоритм совершенствования организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли. Данный алгоритм представляет собой интеграцию и координацию предметных практических областей функционального и стратегического менеджмента. Интеграция и координация направлена на формирование таких управленческих подходов, в рамках которых логистика в полной мере обеспечивает потребности предпринимательских структур в своем функциональном континууме решаемых задач, а стратегия функционирования и развития предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли учитывает действительные способности комплекса логистики обеспечивать потребности предприятия посредством реализации логистических функций;
- предложена методика оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма управления деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли, которая включает три основных области приложения аналитических процедур: логистика снабжения, логистика распределения и логистика складирования. Методика оценки представляет собой агрегированный комплекс, который отражает с одной стороны эффективность деятельности каждого функционального логистического направления, а с другой стороны – объективно и интегрально оценивает организацию логистической деятельности в рамках отдельно взятой предпринимательской структуры.

Глава третья представленного исследования посвящена разработке подходов к формированию универсального организационно-экономического

механизма управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур рыбохозяйственной отрасли и имеет практикоориентированный характер (используются в качестве объектов исследования функциональные комплексы логистики трех предприятий рыбохозяйственной отрасли). По итогам изложения третьей главы представленного диссертационного исследования были получены следующие основные выводы:

- проведено исследование специфики организации функционального комплекса логистики каждого из трех рассматриваемых предприятий (ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыбка»). В предприятиях прослеживается снижение эффективности организации и ведения логистической деятельности на среднем на 4 – 11% (в 2012 году). У предприятия ООО «Новая Аляска Волхов» основная проблемная область логистики – это логистика снабжения, у предприятия ООО «Фиш Торг» основная проблемная область - логистика распределения, у предприятия ООО ПК «Золотая рыбка» основная проблемная область – это логистика складирования и логистика распределения;
- разработан универсальный механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур. Данный механизм представляет собой итерационную последовательность элементов, направленных в своем действии на выявление наиболее существенных факторов влияния, опосредующих функционирование и развитие предприятия, методическую оценку данных факторов (в средовом контексте) с точки зрения сопоставления состояния сред по основанию их конвергентности или дивергентности. Это позволяет дать формулировку перечня возможных решений, связанных с совершенствованием управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли (логистическая реструктуризация, логистическая оптимизация, логистическая диверсификация);

- сформировано полное методическое обеспечение механизма совершенствования управления предприятиями рыбохозяйственной отрасли. Методическое обеспечение сформированного механизма представляет собой комплекс аналитико-оценочных и прогностико-ориентированных процедур, направленных на выявление проблемной логистической области, оценку средовых факторов влияния, оценку возможных решений по нивелированию проблем в логистических функционалах. Методическое обеспечение механизма также включает инструменты оценки решений на предмет их оптимальности и выбор наиболее приемлемого решения, позволяющего усовершенствовать управление предпринимательскими структурами с использованием логистического подхода. Предложенное методическое обеспечение механизма и собственно сам механизм обладают достаточным универсализмом, что упрощает их применение в практике логистизации управления предпринимательскими структурами;
- изложен процесс интеграции универсального организационно-экономического механизма в систему управления деятельностью предприятий рыбохозяйственной отрасли. Процессное представление является собой схему управленческих действий, связанных с формированием конкретных практических решений, имеющих своей целью обеспечить повышение эффективности функционирования и развития предпринимательских структур. На основе процесса интеграции рассматриваемого механизма в работе предложены решения по совершенствованию управления исследуемыми предприятиями с использованием логистизации;
- дана оценка эффективности предложенных решений. В предприятиях ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг» проведена логистическая оптимизация на основе контроллингового инструментария. Полученные оценочные данные указывают, что логистическая оптимизация управления в предприятиях обладает

необходимой эффективностью, поскольку планируемые к получению экономические эффекты на 59% и 45% (соответственно в ООО «Новая Аляска Волхов» и ООО «Фиш Торг») превышают уровень расходов связанных с логистической оптимизацией. В предприятии ООО ПК «Золотая рыбка» проведена логистическая реструктуризация. Оценка эффективности проведена с использованием модифицированного метода расчета дисконтированных показателей. Использование логистической реструктуризации для целей совершенствования управления предприятием ООО ПК «Золотая рыбка» является рациональным решением, поскольку валовый дисконтированный экономический эффект течение двух лет от момента проведения реструктуризации имеет положительное значение.

Таким образом, можно заключить, что универсальный организационно-экономический механизм управления производственно-хозяйственной деятельностью предпринимательских структур может рассматриваться как рациональный и целесообразный в использовании инструментарий, позволяющий оптимизировать деятельность предприятия на основе координирующей роли логистики.

Библиографический список

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием декабря 1993 года (ред. от 30.12.2008) // Российская газета. – 2009. – № 7.
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95–ФЗ (ред. от 02.11.2013) // СЗ РФ. – 2002. – № 30. Ст. 3012.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // 1994. – № 32. Ст. 3301.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // СЗ РФ. – 1996. – № 5. Ст. 410.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 03.02.2014) // СЗ РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). Ст.1.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)(ред. от 25.11.2009) (с изм. и доп., вступившими в силу с 01.01.2012).
7. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31.07.1988 г. № 146-ФЗ в ред. от 09.03.2012 г.
8. Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ в ред. от 19.05.2012 г.
9. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. от 06.12.2011 N 401-ФЗ)
10. Постановление Правительства РФ от 09.02.2013 N 101 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» (ред. от 15.02.2013) // Российская газета. – 2013. – № 6009.

Основная литература

11. Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 302 с.
12. Андреев А.В. Основные тенденции формирования логистики снабжения и запасов в деятельности зарубежных компаний // Транспортное дело России. – 2011. – № 4. С. 115 – 117.
13. Андриянова Е. Задачи логистического управления бизнес-процессами // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 4. С. 14 – 18.
14. Афанасенко Д.И. Управление логистической цепью как сетью // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – №319. – С.134 – 137.
15. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. – СПб: Питер, – 2009. – 480 с.
16. Астрахан А.А. Обоснование необходимости логистического подхода к управлению торговым ассортиментом в розничной торговле // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2007. – №3. – С.68 – 71.
17. Балахонова И.В., Волчков А.С., Капитуров В.А. Логистика: интеграция процессов с помощью ERP-систем. – Нижний Новгород: Издательство «Приоритет», – 2007. – 400 с.
18. Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Продовольственная безопасность – ключевой фактор устойчивого развития национальной экономики // Ученые записки: роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России. Сборник научных трудов. Выпуск 39. М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», – 2014. – С. 127-13.
19. Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Продовольственная безопасность: инновационный аспект// Путеводитель предпринимателя.

- Научно-практическое издание. Сборник научных трудов. Выпуск XXIII.
М.: Российская академия предпринимательства.
20. Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. М.: Российская Академия предпринимательства; АП «Наука и образование», – 2008. – 256 с.
 21. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Семенихин А.Ю. Логистика: учебно-методический комплекс (третье поколение — бакалавриат) / Под общ. ред. С.П. Бараненко. М.: Издательство «Элит», – 2012. – 281 с.
 22. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Семенихин А.Ю. Производственный менеджмент. Учебно-методический комплекс (третье поколение — бакалавриат) / Под общ. ред. С.П. Бараненко. М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», – 2014. – 244с.
 23. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. – М.: Дашков и К°, – 2008. – 496 с.
 24. Барамзин С.В. Управление качеством логистических процессов // Вестник Российской таможенной академии. – 2008. – № 2. – С. 45 – 52
 25. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», – 2008. – 636 с.
 26. Бобкова В.М. Логистика распределения. – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, – 2011. – 91 с.
 27. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. - 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, – 2010. – 1152 с.
 28. Борисова В.В. Логистический менеджмент в межрегиональном товарообмене. – Ростов-на-Дону: Издательство РИНХ, – 2008. – 600 с.
 29. Бородецкий Г., Гусев Д. Экономико-математические методы и модели в логистике. Процедуры оптимизации. – М.: Изд-во «Академия», – 2012. – 288 с.

30. Букринская Э.М. Реверсивная логистика. – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, – 2010. – 79 с.
31. Гаджинский А.М. Логистика. – М.: АСТ, – 2010. – 166 с.
32. Гамалей Н.Ю. Управление организационными изменениями на предприятии // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2011. – №2. – С.65 – 75.
33. Гарнов А., Киреева Н. Стратегическое планирование и управление как основа увеличения многозвенными логистическими цепями стоимости бизнеса // Логистика. – 2012. – № 1. – С. 20 – 23.
34. Голубев В.А. Не отрываясь от традиций. От традиционных к логистическим системам управления потоками // Российское предпринимательство. – 2005. – № 4. – С. 63 – 66.
35. Гомоюнов К., Кесаманлы М., Кесаманлы Ф., Сурыгин А. Физика: толковый словарь. – М.: Изд-во Проспект, – 2010. – 467 с.
36. Денисов А.Ю., Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», – 2002. – 416 с.
37. Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур: теория, методология и практика. Монография. – М.: ИМСГС, 2011. – 122 с.
38. Дудин М.Н. Лясников Н.В., Похвощев В.А., Толмачев О.М. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография / Под ред. В.С. Балабанова. – М.: Издательство «Элит», – 2013. – 280 с.
39. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Антонов А.В. Основы принятия решений в предпринимательских структурах. Учеб. пособие. – М.: Изд. дом «Наука», – 2009. – 242 с.
40. Дрожжин А.И. Логистика. – М., – 2008. – 151 с.
41. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.: Эксмо, – 2008. – 940 с.

42. Жариков Р.В. Управление промышленными предприятиями // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2005. – № 3 (Т. 39.). – С. 19 – 23.
43. Казаков В.В. Современные подходы к управлению развитием муниципальных образований. – Томск: Изд-во НТЛ, – 2007.
44. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2012. – №9. – С.24 – 29.
45. Кириллов В.С. Управление логистическими издержками на предприятиях // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – №67. – С.123 – 127.
46. Копилец П.Н. Модели формирования логистической стратегии закупок // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2012. – № 32. – С. 142-145.
47. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общей ред. Проф. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, – 2005. – 976 с.
48. Корсаков А.А. Основы логистики: учебное пособие. – М.: – 2005, Евразийский открытый институт, – 2005. – 69 с.
49. Лапицкая Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения промышленного предприятия // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. – 2000. – № 1. – С. 92 – 95.
50. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения. – М.: Эксмо, – 2009. – 448 с.
51. Ларин О.Н. Организация пассажирских перевозок. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, – 2005. – 106 с.
52. Лимитовский М.А., Лобанова Н.Е., Паламарчук В.П., Минасян В.Б. Корпоративный финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, – 2012. – 992 с.
53. Миротин Л.Б., Чубуков А.Б., Ташбаев Ы.Э. Логистическое администрирование. – М.: Издательство «Экзамен», – 2003. – 480с.

54. Модели и методы теории логистики / под ред. В.С. Лукинского. – СПб: Питер, – 2006. – 581 с.
55. Назарова А.М. О Логистическом подходе к управлению // Вестник Института дружбы народов Кавказа "Теория экономики и управления народным хозяйством". – 2012. – № 21. – С. 142-147.
56. Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма организаций // М.: Издательство Московского государственного университета. – 1994. – 368 с.
57. Основы логистики / Под редакцией В. В. Щербакова. – СПб: Питер, – 2009. – 432 с.
58. Пономаренко В.С., Малярец Л.М., Дорохов А.В. Аналитическое обеспечение контроля логистической деятельности предприятий с минимизацией логистических затрат // Известия ИГЭА. – 2011. – № 2 (76). – С.138 – 146.
59. Поскочинов Е.И. Применение принципов логистики отечественным бизнесом - основа конкурентного преимущества // Журнал университета водных коммуникаций. – 2009. – №3. – С.130 – 133.
60. Продолятченко П.А. Сущность финансов: изменение парадигмы // Наука и экономика. – 2010. – №2 (2). – С. 20 – 24.
61. Рамазанова И.М. Основные концепции и принципы управления акционерной стоимостью компаний // Вестник КГАУ. – 2011. – №3 (17). – С. 54 – 56.
62. Родников А.Н. Англо-русский словарь по экономике товародвижения. – М.: Экзамен, – 2001.
63. Семенцов А. Управление логистическим бюджетом // Логистика и управление. – 2008. – № 2. – С. 60 – 63.
64. Сергеев В. И., Дыбская В. В. Модели операционной деятельности логистических центров // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – №1. – С. 6 – 18.

65. Справочники по истории дореволюционной России. Библиографический указатель / Под редакцией П. А. Зайончковского. М.: Изд-во «Правда», – 1978.
66. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. - М.: Инфра-М., – 2007.
67. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России. – М.: Альт, – 2011.
68. Страхова О.П. О методах организации управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №5.
69. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. – М.: Инфра-М, – 2008. – 430 с.
70. Тасуева Т.С. Трансформация складской логистики: от функции хранения к инновационному управлению потоками // Дискуссия. – 2013. – №1. – С. 103 – 109.
71. Токманев С.В., Кузьменко Ю.Г. Развивающиеся системы логистического управления запасами в сфере оптово-посреднических услуг // Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. – 2012. – №44. – С.160 – 165.
72. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Экмос, – 2011.
73. Толковый словарь современного русского языка / авторы-составители: В. Лопатин, Л. Лопатина. – М.: Эксмо, – 2011. – 928 с.
74. Ульянов В.А., Букеев А.М., Бакина М.А. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика. – Воронеж: Издательство ВГТУ, – 2010. – 168 с.
75. Фасхиев Х.А. Гараев И.М. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг. Камская государственная инженерно-экономическая академия, – 2011.
76. Филиппов В.Ф. Философские беседы о новом хозяйственном механизме. – М.: Политиздат, –1982. – 192 с.

77. Философский словарь / под общей ред. А. Фролова. – М.: Изд-во «Республика», – 2001. – 720 с.
78. Фомин Б.Н. Понятие конкурентоспособности предприятия. – М.: Центр проектирования эффективного бизнеса, – 2011.
79. Хаиров Б.Г. Формирование отношений властных и предпринимательских структур региона на принципах логистического администрирования // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2012. – № 5 (27). – С. 148 – 152.
80. Экономика: толковый терминологический словарь / под общей ред. А.П. Дашкова. – М.: Маркетинг, – 2002. – 1008 с.
81. Черевко Н.О. Методические вопросы управления затратами в логистических системах // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2008. – №3 (3). – С. 52 – 55.
82. Черняк И.С. Логистика: склад и сервис // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2004. – №3.
83. APICS Dictionary. The industry standard for more than 3500 terms and definition. – The Association for Operation Management, – 2005.
84. Ashayeri J., Kampstra R.P. Demand Driven Distribution: The Logistical Challenges and Opportunities // Department of Econometrics and Operations Research Tilburg University, The Netherlands
85. Bowersox D.J., Closs D.J., Helferish O.K. Logistical Management. – McMillan Publishing. – 1991. – 3rd ed.
86. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.J. The Management of Business Logistics, 5th ed. – St.Paul, MN: West Publishing Co., – 1992. – P. 35
87. Just-in-Time Manufacturing // AIDT. – 2006. – September 11. – 63 p.
88. Langley C.J. The evolution of the logistics concept // Journal of Business Logistics. – 1979. – №2
89. Lin J-S, Ou Jerry J. R. A study on supply chain value-added logistics based // International Journal of Electronic Business Management. – 2011 – Vol.9, No.1, pp. 58 – 69

90. Resource Requirement Planning // Institute of Management Studies. Fundamentals of Operations Management, – 2010.
91. Time-Based Logistics: Theory from Michigan State University // Logistics Association of Australia
92. Value added logistics // Economic Background and Prospects, – 2006 – 2007
93. Waller M., Johnson M.E., Davis T. Vendor-Managed Inventory // Journal of Business Logistics. – 2010. – vol.9

Интернет-ресурсы

94. Административно-управленческий портал // www.aup.ru
95. Материалы сайта "Экономика и управление на предприятиях" // www.eup.ru
96. Материалы сайта Федеральной службы государственной статистики РФ // www.gks.ru
97. Малый и средний бизнес в условиях бизнеса // <http://opora.ru/upload/iblock/35c/35c164445bc8a9ba6cddb0a80893b26c.pdf>
98. Бодрунов С. Модернизация России: модель спроса или модель предложения? // <http://www.i-russia.ru/all/analytics/5230/>
99. Россия в цифрах 2005: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2005. – 477 с.
100. Россия в цифрах 2006: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2006. – 462 с.
101. Россия в цифрах 2007: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2007. – 494 с.
102. Россия в цифрах 2008: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2009. – 525 с.
103. Россия в цифрах 2009: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2010. – 560 с.
104. Россия в цифрах 2010: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2011. – 581 с.
105. Россия в цифрах 2011: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2012. – 573 с.
106. Россия в цифрах 2012: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2013. – 573 с.
107. Евдокимов Н.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами // Электронная библиотека МИЭМ [электронный ресурс]

- режим доступа <http://systech.miem.edu.ru/2004/n2/Evdokimov2.htm>
свободный
108. Самойлов В. Экономика аутсорсинга. 2009 // Официальный портал «Аутсорсинг» [электронный ресурс] режим доступа <http://www.outsourcing.ru/content/rus/247/2470-article.asp>. свободный
109. Крайний А. Проблемы рыбохозяйственного комплекса в условиях ВТО и пути их решения // Интернет-портал «Fish news» [электронный ресурс] режим доступа <http://www.fishnews.ru/interviews/328> свободный
110. Логистическое администрирование. Программа дополнительного образования // Официальный сайт «Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.» [электронный ресурс] режим доступа http://www.sstu.ru//files/fem/eut/images/EUT_logisticheskot_administrirovani_e.pdf свободный
111. Промышленное производство // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gks.ru/statistics/enterprise/industrial/#> свободный
112. Развитие рыбохозяйственной отрасли // Официальный портал федерального агентства «Росрыболовство» [электронный ресурс] режим доступа <http://fish.gov.ru/presscentre/news/Pages/news014144.aspx> свободный
113. Рыболовство и рыбоводство // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gks.ru/rosstat/ru/statistics/enterprise/fishery/#> свободный
114. Теория и практическое использование гипотезы когерентных рынков на основе модели Веге-Изинга // Электронная библиотека Высшей школы менеджмента СПбГУ [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gsom.spbu.ru/files/upload.pdf> свободный

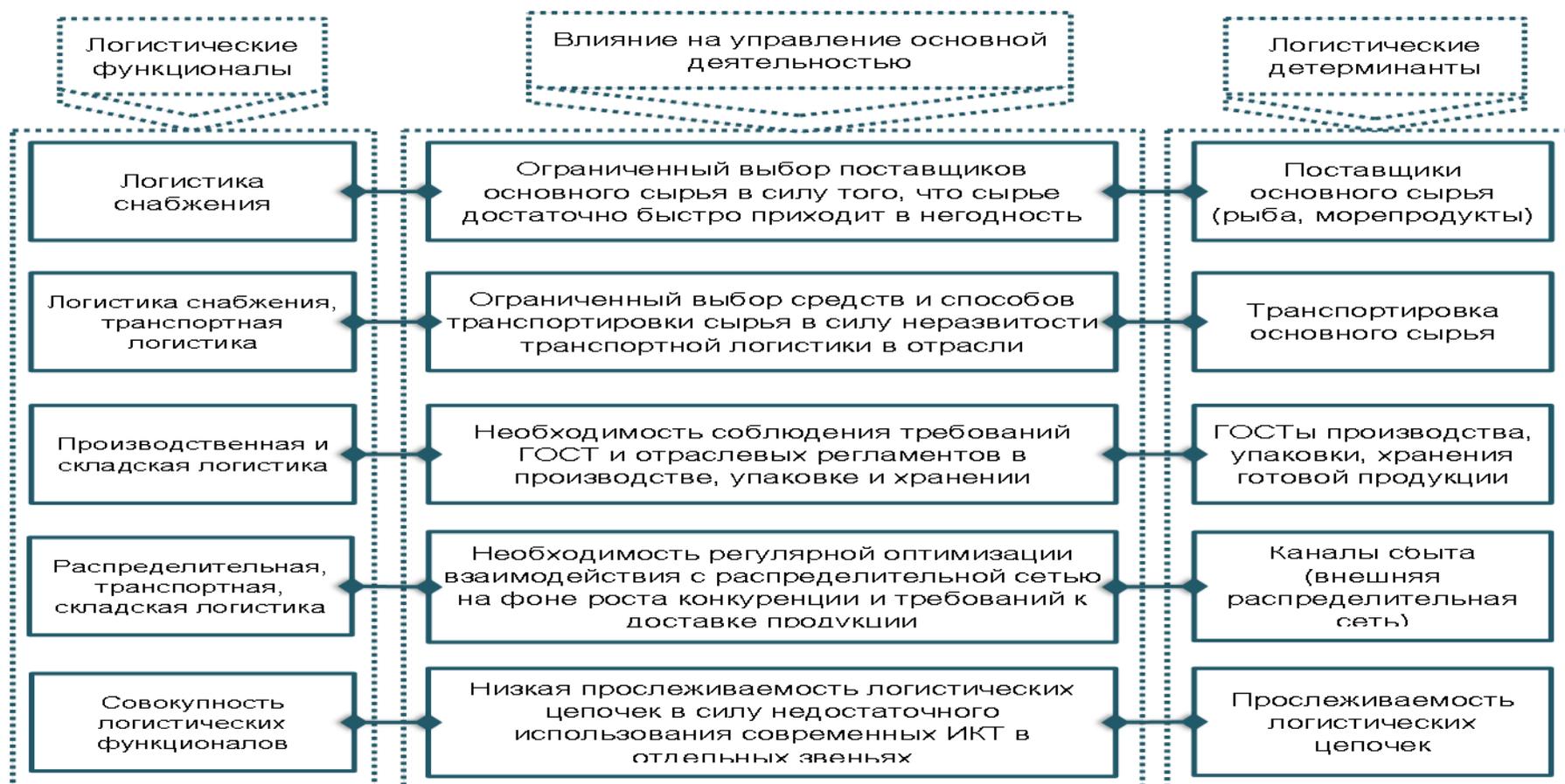
Приложение 1. Технологии логистического подхода, используемые в совершенствовании управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли⁵⁰

Технология	Методическое описание и содержание технологии
just-in-time (точно в срок)	Базисом технологии JIT является концепция бережливого производства, основанной на рациональном потреблении ресурсов, использовании рециклинга и реверсии, стремлении снизить антропогенную и хозяйственную нагрузку на окружающую среду. Суть технологии заключается в том, что производственное расписание определяет интенсивность материальных потоков, что регламентирует поступление ресурсов по количеству, качеству, стоимости, сроку и мест. При этом страховой запас ресурсов и готовой продукции не формируется, что снижает уровень иммобилизации оборотных средств и обеспечивает сокращение производственно-финансового цикла
requirements/resource planning (планирование потребностей / ресурсов)	Технология RRP представляет собой системно-формирующий процесс, основанный на интеграции внутрифирменных производственных и организационных стандартов, планах функционирования и развития предпринимательских структур, прогнозах сбыта. Технологически концепция RRP включает: разработку детальных планов производства и сбыта продукции и необходимого для этого материально-технического обеспечения; формирование центров ответственности в потреблении материальных ресурсов; создание адаптивной программы распределения ресурсов; установление контрольных точек движения потока материальных ресурсов
demand-driven logistics (логистика, ориентированная на спрос)	Концепция технологии DDL основана на идейной посылке о том, что для предпринимательских структур первичны потребности (запросы) клиентов. Поэтому производство продукции и последующее её логистическое распределение рассматривается через координацию деятельности всех подразделений предпринимательской структуры в целях обеспечения сотрудничества с клиентом. Технологически концепция DDL основана на: оценке текущих процессов, выявлении узких мест во взаимодействии с клиентами, ревизии основной деятельности предпринимательской структуры на предмет её соответствия философии DDL, картировании материальных, информационных, финансовых потоков в целях наилучшего удовлетворения клиентов
time-based logistics (логистика в масштабе реального)	Концепция технологии TBL основана на трехмерном представлении функционирования логистической системы предпринимательских структур: процессы, информация, решения. Взаимодействие всех указанных измерений определяет качество, скорость, эффективность и результативность исполнения логистических функций.

⁵⁰ Составлено с использованием источников: Just-in-Time Manufacturing // AIDT. – 2006. – September 11; Resource Requirement Planning // Institute of Management Studies. Fundamentals of Operations Management, 2010.; Ashayeri J., Kampstra R.P. Demand Driven Distribution: The Logistical Challenges and Opportunities // Department of Econometrics and Operations Research Tilburg University, The Netherlands; Time-Based Logistics: Theory from Michigan State University // Logistics Association of Australia; Lin J-S, Ou Jerry J. R. A study on supply chain value-added logistics based // International Journal of Electronic Business Management. – 2011 – Vol.9, No.1, pp. 58 – 69; Value added logistics // Economic Background and Prospects, 2006 – 2007

времени)	Технологически концепция TBL базируется на рациональной эксплуатации временного фактора при принятии решений к управлению функционированием и развитием предпринимательской структуры
value-added logistics (логистика добавленной стоимости)	<p>Базис концепции VAL идентичен концепции EVA (economic value added). Поэтому деятельность предпринимательских структур рассматривается через способность создавать ценность во всех подсистемах управления, прямо или косвенно занятых в производстве и распределении готовой продукции.</p> <p>Технологически концепция VAL использует парадигму SCM (см. ниже) для обеспечения высокого внутреннего и внешнего логистического сервиса, в целях формирования не только логистической добавленной стоимости, но и логистической добавленной ценности</p>
integrated supply chain management (управление интегрированными цепями поставок)	Концепция SCM (ISCM) основана на системном представлении массового производства и массового распределения продукции, центром которых является потребитель. Технологически концепция SCM основана на интеграции и максимальной координации деятельности всех звеньев, образующих логистическую цепь, с тем, чтобы обеспечить нужный объем производства продукции (требуемого количества, качества и стоимости) и её своевременную поставку к потребителю
vendor managed inventory (запасы, управляемые поставщиком)	Концепция VMI исходит из понимания необходимости повышения устойчивости логистики снабжения и в этом аспекте формирование запасов и управление ими передается на исполнение поставщику, как более профессиональному звену, обеспечивающему поставки материальных ресурсов. Технологически концепция VMI может рассматриваться как одна из форм логистического аутсорсинга, используемого промышленно-производственными предприятиями в целях оптимизации логистических издержек и для концентрации на профильных видах и направлениях деятельности

Приложение 2. Логистические детерминанты совершенствования организационно-экономического механизма управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли



Приложение 3. Процессная и функциональная методика алгоритмизации совершенствования управления предпринимательскими структурами рыбохозяйственной отрасли

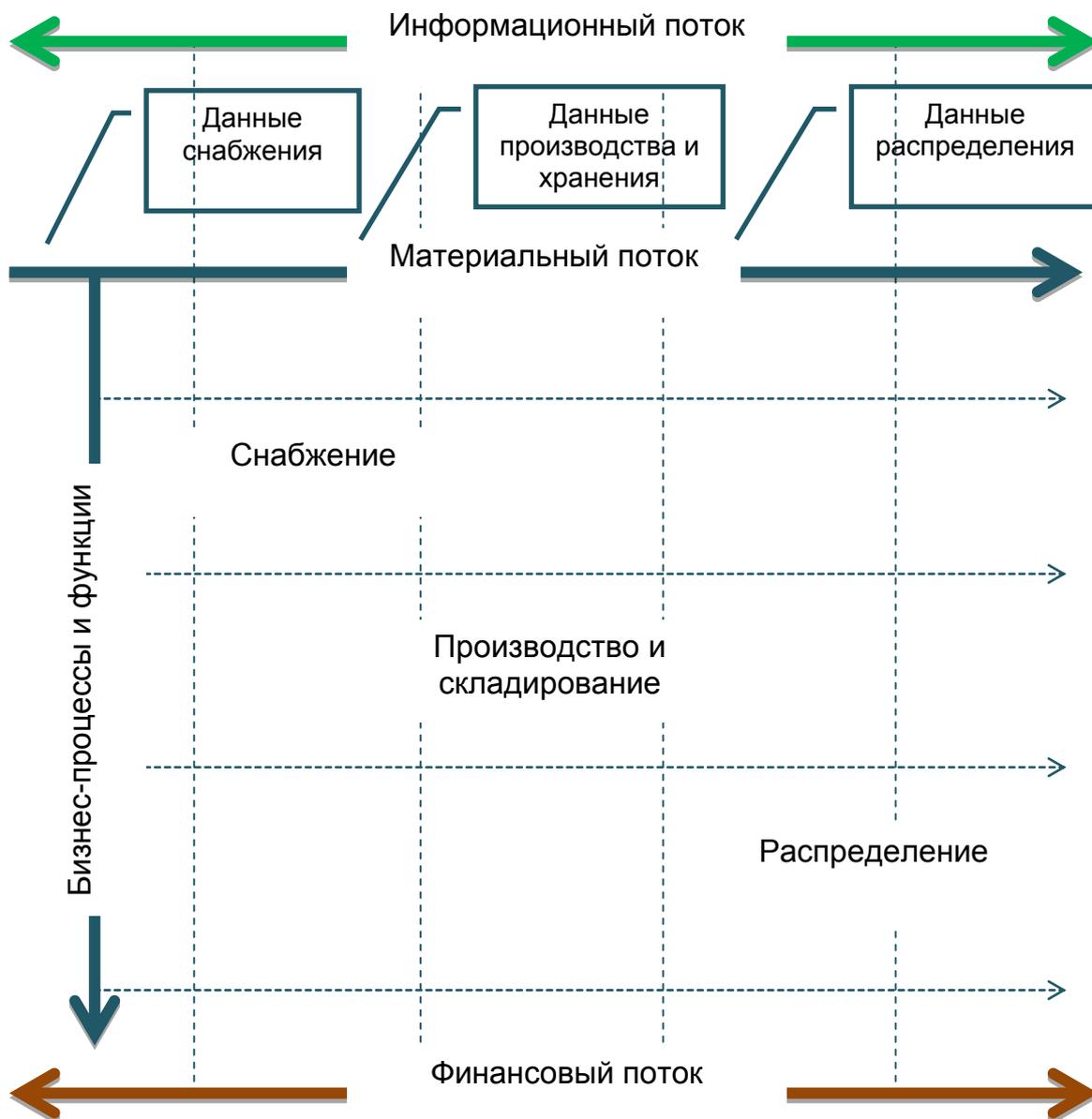


Приложение 4. Построение эффективного функционального комплекса логистики предпринимательской структуры⁵¹



⁵¹ Адаптировано автором на основе источника: Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008.

Приложение 5. Операционно-функциональная матричная схема логистического комплекса предпринимательских структур⁵²



⁵²Адаптировано автором на основе источника: Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.:Эксмо, 2008.

Приложение 6. Исходные данные для оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма предприятия ООО «Новая Аляска Волхов»

Показатель	Ед. изм.	2011 год	2012 год
Показатели логистики снабжения			
Плановые потребности в материальных ресурсах и сырье	млн. руб.	568,7	631,8
Фактический объем поставок материальных ресурсов и сырья	млн. руб.	574,4	669,7
Удельный вес брака, выявляемого при приемке материальных ресурсов по количеству и качеству	к-т	0,03	0,06
Удельный вес стоимости основного сырья в цене реализации единицы продукции	к-т	0,13	0,16
Удельный вес регулярных поставщиков в общей численности снабжающих организаций	к-т	0,46	0,31
Темпы прироста затрат на логистику снабжения	%	23,51	26,72
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	17,83	18,95
Логистика распределения			
Удельный вес производственных пауз, возникших в результате неоптимального распределения материальных ресурсов	к-т	0,02	0,02
Удельный вес непроизводительных потерь ресурсов, возникших в результате неоптимального распределения ресурсов	к-т	0,04	0,045
Удельный вес ошибок и возвратов, связанных с неверной обработкой заказов и их распределением в сбытовой сети	к-т	0,06	0,04
Удельный вес затрат, связанных с внешней транспортировкой готовой продукции в общих затратах логистики распределения	к-т	0,16	0,14
Темпы прироста затрат на логистику распределения	%	16,95	17,31
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	17,83	18,95
Логистика складирования			
Удельный вес потерь материальных ресурсов и готовой продукции, связанных с неправильным хранением и складированием	к-т	0,04	0,05
Удельный вес устаревших материальных ресурсов и готовой продукции в общем объеме складских запасов	к-т	0,07	0,07
Удельный вес запасов материальных ресурсов, которые могут быть предоставлены незамедлительно в общем объеме требования	к-т	0,56	0,61
Уровень загрузки складских мощностей и площадей	к-т	0,87	0,91
Темпы прироста затрат на логистику складирования	%	16,22	16,94
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	17,83	18,95

Приложение 7. Исходные данные для оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма предприятия ООО «Фиш Торг»

Показатель	Ед. изм.	2011 год	2012 год
Показатели логистики снабжения			
Плановые потребности в материальных ресурсах и сырье	млн. руб.	613,2	685,6
Фактический объем поставок материальных ресурсов и сырья	млн. руб.	607,1	671,8
Удельный вес брака, выявляемого при приемке материальных ресурсов по количеству и качеству	к-т	0,04	0,04
Удельный вес стоимости основного сырья в цене реализации единицы продукции	к-т	0,10	0,11
Удельный вес регулярных поставщиков в общей численности снабжающих организаций	к-т	0,68	0,71
Темпы прироста затрат на логистику снабжения	%	13,40	14,56
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	19,45	20,52
Логистика распределения			
Удельный вес производственных пауз, возникших в результате неоптимального распределения материальных ресурсов	к-т	0,07	0,09
Удельный вес непроизводительных потерь ресурсов, возникших в результате неоптимального распределения ресурсов	к-т	0,06	0,07
Удельный вес ошибок и возвратов, связанных с неверной обработкой заказов и их распределением в сбытовой сети	к-т	0,10	0,10
Удельный вес затрат, связанных с внешней транспортировкой готовой продукции в общих затратах логистики распределения	к-т	0,19	0,22
Темпы прироста затрат на логистику распределения	%	19,93	21,24
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	19,45	20,52
Логистика складирования			
Удельный вес потерь материальных ресурсов и готовой продукции, связанных с неправильным хранением и складированием	к-т	0,10	0,11
Удельный вес устаревших материальных ресурсов и готовой продукции в общем объеме складских запасов	к-т	0,12	0,13
Удельный вес запасов материальных ресурсов, которые могут быть предоставлены незамедлительно в общем объеме требования	к-т	0,65	0,65
Уровень загрузки складских мощностей и площадей	к-т	1,02	1,03
Темпы прироста затрат на логистику складирования	%	22,47	23,05
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	19,45	20,52

Приложение 8. Исходные данные для оценки эффективности логистизации организационно-экономического механизма предприятия ООО ПК «Золотая рыбка»

Показатель	Ед. изм.	2011 год	2012 год
Показатели логистики снабжения			
Плановые потребности в материальных ресурсах	млн. руб.	199,2	235,1
Фактический объем поставок материальных ресурсов	млн. руб.	200,1	232,7
Удельный вес брака, выявляемого при приемке произведенной продукции для дальнейшего упаковывания по количеству и качеству	к-т	0,01	0,01
Удельный вес стоимости доставки произведенной готовой продукции для дальнейшей упаковки в цене реализации единицы продукции	к-т	0,05	0,04
Удельный вес контрагентов, регулярно осуществляющих заказы на упаковку произведенной продукции в общей численности снабжающих организаций	к-т	0,95	0,97
Темпы прироста затрат на логистику снабжения	%	17,66	18,76
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	22,34	20,52
Логистика распределения			
Удельный вес производственных пауз, возникших в результате неоптимального распределения ресурсов и готовой продукции	к-т	0,02	0,03
Удельный вес непроизводительных потерь ресурсов и готовой продукции, возникших в результате неоптимального распределения	к-т	0,06	0,06
Удельный вес ошибок и возвратов, связанных с неверной обработкой заказов и их распределением в сбытовой сети	к-т	0,22	0,25
Удельный вес затрат, связанных с внешней транспортировкой готовой продукции в общих затратах логистики распределения	к-т	0,24	0,25
Темпы прироста затрат на логистику распределения	%	29,80	32,30
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	22,34	20,52
Логистика складирования			
Удельный вес потерь материальных ресурсов и готовой продукции, связанных с неправильным хранением и складированием	к-т	0,05	0,06
Удельный вес устаревших материальных ресурсов и готовой продукции в общем объеме складских запасов	к-т	0,11	0,11
Удельный вес запасов материальных ресурсов и готовой продукции, которые могут быть предоставлены незамедлительно в общем объеме требования	к-т	0,71	0,71
Уровень загрузки складских мощностей и площадей	к-т	0,92	0,92
Темпы прироста затрат на логистику складирования	%	19,25	20,34
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	22,34	20,52

Приложение 9. Качественная оценка внешних факторов в контексте логистизации управления предприятиями ООО «Новая Аляска Волхов», ООО «Фиш Торг», ООО ПК «Золотая рыба»

Перечень	Оценочная характеристика
Правовые факторы	Правовое регулирование коммерческой деятельности в рыбохозяйственной отрасли подвергается регулярному усовершенствованию и претерпевает изменения в том числе в аспекте адаптации под законодательные основы коммерческой деятельности, принятые в ВТО. Степень влияния факторов можно оценивать как сильную, оценка направленности влияния факторов для существующего состояния национальной рыбохозяйственной отрасли может рассматриваться как умеренно отрицательная. Вероятность наступления возможных негативных событий для каждого из рассматриваемых предприятий оценивается как средняя, но в нижней границе вариативности заданного коридора оценивания
Экономические факторы	Экономический прогноз долгосрочного развития России изменился с инновационно прорывного на консервативный, планируемый прирост ВВП на фоне деловой активности промышленно-производственного сектора составляет не более 2,5% в год. Для деятельности трех рассматриваемых предприятий экономические факторы можно оценивать также, как правовые факторы
Политические факторы	На перспективу ближайших десяти лет политическая ситуация в стране и в мире может рассматриваться как устойчивая, при условии что оппозиционные силы и террористические организации будут контролируемы официально действующей национальной и мировой властью. В России сохраняются тенденции к демократизации и стимулированию контролируемой гражданской активности населения. Поэтому влияние политических факторов с одной стороны будет умеренным, направленность влияния можно рассматривать как слабоположительную, вероятность влияния – на среднем уровне, но в верхней границе вариативности заданного коридора оценивания
Экологические факторы	Экологизация промышленно-производственной деятельности является важнейшим требованием времени и заставляет производственные предприятия исследовать выгоды реверсивной логистики (использования вторичных ресурсов). Это будет оказывать достаточно сильное положительное влияние на способы интенсификации деятельности рассматриваемых предприятий, направленность влияния можно рассматривать как положительную, вероятность влияния – на среднем уровне, но в верхней границе вариативности заданного коридора оценивания
Международные факторы	Увеличение уровня конкуренции на всех рынках и во всех отраслях в ближайшей перспективе не вызывает сомнений. Для обеспечения роста конкурентоспособности всем исследуемым предприятиям необходимо изыскивать внутренние резервы, в том числе в логистической подсистеме. И это является положительным стимулирующим моментом. В то же время не все предприятия могут активно совершенствовать свою логистическую деятельность, поэтому международные факторы можно рассматривать и в отрицательном аспекте. Суммируя вышесказанное, данные факторы можно оценить по степени влияния как сильные, с достаточной вероятностью развития как положительного, так и отрицательного сценария, однако направленность влияния данных факторов необходимо рассматривать в слабом положительном аспекте с точки зрения рациональности управления и способности максимизировать выгоды
Технологические факторы	Современное развитие бизнес-среды характеризуется высокой склонностью к потреблению новых технологий, при этом чем выше уровень технологического обеспечения предприятий, тем выше уровень эффективности его функционирования и развития.

	Руководствуясь принципами рационализации управления и способностями к максимизации выгод, данные факторы стоит оценивать по степени влияния как сильные, имеющие выраженное положительное влияние с достаточной вероятностью получения положительных эффектов
Социальные факторы	Социальные факторы могут оказывать на деятельность предприятий разнонаправленное влияние. С одной стороны будет возрастать потребление и стремление вести здоровый образ жизни, а, следовательно, продукция из рыбы и морепродуктов будет востребованной. С другой стороны поиск эффективных кадровых ресурсов для рыбохозяйственной отрасли всегда был затруднен в силу объективных обстоятельств и это в условиях роста технологизации может оказать резко отрицательное влияние. Социальные факторы с учетом вышесказанного можно определить по степени влияния как сильные, по направленности влияния как слабо положительные, по возникновению производных эффектов как достаточно вероятные, но в верхней границе вариативности заданного коридора оценивания
Рыночные факторы	Рыночные факторы можно рассматривать в различных аспектах, но с точки зрения институализации рыбохозяйственная отрасль в перспективе будет совершенствоваться как в производственном, так и в сервисном плане. Поэтому рыночные факторы с учетом вышесказанного можно определить по степени влияния как умеренные, по направленности влияния как слабо положительные, по возникновению производных эффектов как достаточно вероятные, но в верхней границе вариативности заданного коридора оценивания

Copyright © Хориков Юрий Владимирович (Совершенствование организационно-экономического механизма управления в предпринимательских структурах) 2014 Все права защищены

