Саввиди Иван Игнатьевич. Производственно-коммерческая логистика рыночно-ориентированного предпринимательства : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 : Ростов н/Д, 1999 184 c. РГБ ОД, 61:99-8/821-7

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Логистические основы рыночно-ориентированного предпринимательства 8**

1.1. Рыночно-ориентированное предпринимательство экономики переходного периода 8

1.2. Экономические потоки рыночно-ориентированного производства 36

1.3. Логистизация рыночно-ориентированного предпринимательства 56

**Глава 2. Исследование практики рыночного реформирования производства 69**

2.1. Рыночная ориентация производства товаров и услуг 69

2.2. Маркетинговые исследования рынка табачных изделий 80

2.3. Реформирование организации управления коммерческой деятельностью предприятия 110

**Глава 3. Производственно-коммерческие логистические системы 122**

3.1. Производственные логистические системы 122

3.2. Коммерческие логистические системы 135

3.3. Синтез производственных и коммерческих логистических систем 150

Заключение 169

Список использованной литературы 175

* [Экономические потоки рыночно-ориентированного производства](http://www.dslib.net/logistika/proizvodstvenno-kommercheskaja-logistika-rynochno-orientirovannogo.html#834481)
* [Логистизация рыночно-ориентированного предпринимательства](http://www.dslib.net/logistika/proizvodstvenno-kommercheskaja-logistika-rynochno-orientirovannogo.html#834482)
* [Реформирование организации управления коммерческой деятельностью предприятия](http://www.dslib.net/logistika/proizvodstvenno-kommercheskaja-logistika-rynochno-orientirovannogo.html#834483)
* [Синтез производственных и коммерческих логистических систем](http://www.dslib.net/logistika/proizvodstvenno-kommercheskaja-logistika-rynochno-orientirovannogo.html#834484)

**Введение к работе**

Актуальность исследования. Успех рыночной трансформации командно-административной системы хозяйствования во многом зависит от способности основного звена экономики - предприятия адаптироваться к требованиям рынка. Для этого мало разработки и законодательного закрепления «правил игры рынка» со стороны государства, необходимо активное освоение рыночных инструментов хозяйствования практически на всех уровнях управленческой иерархии предприятий.

Среди инструментов рыночной ориентации производства все большую популярность завоевывают маркетинг и логистика. Теоретико-методологические основы маркетинга заложены трудами И. Ансоффа, Г. Ба-гиева, Дж. Болта, А. Бравермана, А. Вайсмана, Е. Голубкова, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, В. Платонова, В. Стаханова и других ученых. Чаще всего, акцентируя внимание на разработке комплекса маркетинга фирмы, они, как правило, не принимали в расчет взаимосвязь маркетинга и логистики фирмы. Маркетингово-логистическая парадигма поведения фирмы в рыночной среде до сих пор остается слабо исследованной сферой в теории и практике рыночно-ориентированного предпринимательства.

Еще менее разработаны концептуальные основы логистики фирмы, хотя постепенно трудами В. Алферьева, А. Альбекова, Б. Аникина, А. Гаджин-ского, М. Гордона, И. Гуторовой, Е. Ивакина, Д. Костоглодова, Л. Миротина, О. Новикова, Б. Промыслова, В. Пурлика, В. Сергеева, В. Степанова, С. Уварова, М. Чернышева, В. Щербакова и других ученых формируется категорий-но-понятийный аппарат логистики, создаются научно-прикладные макро- и микрологистические системы. При этом логистизация предпринимательской деятельности по прежнему теоретически разработана слабо и практически применяется редко.

Опыт успешной рыночной ориентации предпринимательства демонстрирует широкие возможности повышения эффективности предпринимательской деятельности, организованной на принципах маркетинга и логистики.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методологических основ и практических рекомендаций по формированию производственно-коммерческих логистических систем рыночно-ориентированного предпринимательства.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- определить специфические черты рыночно-ориентированного предпринимательства экономики переходного периода;

- продолжить разработку теоретико-методологических основ маркетинга и логистики предпринимательской деятельности;

- исследовать практику рыночной ориентации производства на предприятиях табачной промышленности;

- разработать научно-практические рекомендации по логистизации экономических потоков фирмы;

обосновать концепцию формирования производственно-коммерческой логистической системы рыночно-ориентированного предпринимательства.

Предмет и объект исследования. Предметом диссертационного исследования являются производственно-экономические отношения, складывающиеся в процессе рыночно-ориентированного предпринимательства при использовании инструментария маркетинга и логистики. Объектом исследования выступают экономические потоки предпринимательской деятельности в рамках основного звена экономики. При этом особое внимание уделено исследованию экономических потоков АО «Донской табак» и в целом потоков табачных изделий в Ростовской области.

Теоретической и методологической базой исследования послужили теоретико-методологические разработки, научные концепции и гипотезы в области предпринимательства, маркетинга и логистики, сформулированные в трудах видных отечественных и зарубежных ученых. Поставленные в работе задачи реализованы с использованием методов функционально-стоимостного и системного анализа, экономико-математического и графического моделирования, статико-аналитических и социологических исследований.

Нормативно-правовую базу диссертационной работы составили Законы Российской Федерации, нормативные акты Правительства Российской Федерации, федеральных и региональных органов государственной власти, научные отчеты Института исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, Ростовского государственного строительного университета. Ростовской государственной экономической академии, других НИИ и вузов Российской Федерации.

Эмпирической базой исследования послужили официальные материалы Госкомстата России, Ростовского областного комитета государственной статистики, оригинальные научные разработки, выполненные под руководством и при участии автора.

Научная новизна исследования и выносимые на защиту результаты диссертационной работы:

- вскрыты характерные черты и основные тенденции формирования рыночно-ориентированного предпринимательства экономики переходного периода;

- развиты концептуальные основы маркетинга фирмы в условиях рыночного реформирования российской экономики;

- исследованы экономические потоки фирмы как объекты логистизации предпринимательской деятельности;

- продолжена разработка теоретико-методологических основ логистики фирмы;

- разработаны научно-практические рекомендации по созданию производственно-коммерческих логистических систем рыночно-ориентированного предпринимательства.

Практическая значимость диссертационной работы. Научно-практические рекомендации диссертационного исследования могут быть использованы в процессе рыночного реформирования деятельности большинства предприятий Российской Федерации на основе использования инструментария маркетинга и логистики. Это позволит обеспечить более полную и последовательную рыночную ориентацию производства, что доказано практикой работы АО «Донской табак».

Апробация результатов. Основные положения и результаты диссертационного исследования доложены автором на международных, региональных, межвузовских и внутри вузовских научно-практических конференциях. Они сообщены на заседаниях Законодательного Собрания Ростовской области, на технико-экономических советах Ассоциации предприятий табачной промышленности России, в АО «Донской табак», на семинарах и симпозиумах по проблемам развития табачного производства.

Материалы диссертационного исследования получены при проведении хоздоговорных и госбюджетных НИР, в том числе: «Теоретико-методологические вопросы и организационно-экономический механизм становления и взаимодействия рыночных структур (на примере административно-территориальных единиц Северного Кавказа)», выполненной в Ростовской государственной экономической академии, а также НИР: «Предложения по развитию маркетинговой деятельности АО «Донской табак» в новых условиях хозяйствования», выполненной Институтом исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка с участием автора.

Диссертационное исследование проведено в рамках научного направления «Рыночная ориентация инвестиционной деятельности», утвержденного ученым советом Ростовского государственного строительного университета и включенного в планы НИР Министерства общего и профессионального образования Российской Федерации. Основные положения и результаты работы используются в учебном процессе в Ростовском государственном строительном университете и в Ростовской государственной экономической академии при подготовке специалистов высшей квалификации в области маркетинга, коммерции, рекламы.

Публикации. По теме диссертации автором опубликовано 10 научных работ общим объемом 26 п.л, в том числе авторских - 9,5 п.л.

## Экономические потоки рыночно-ориентированного производства

Рыночно-ориентированное производство с позиций общей теории логистики можно охарактеризовать как последовательную оптимизацию и рационализацию использования всей совокупности ресурсов фирмы в процессе их трансформации из исходных компонентов производства в полезности для покупателей (потребителей) и участников (собственников, управляющих, работников) фирмы. Многообразие ресурсов, используемых и привлекаемых любой фирмой, просто не поддается перечислению. Поэтому с определенной долей абстракции можно говорить о следующих группах ресурсов фирмы: 1) материштьно-технические (сырье, материапы, комплектующие изде лия и т.п.); 2) технико-технологические (машины, оборудование, технология и т.п.); 3) финансовые (собственные и заемные денежные средства, фондовые ценности и т.п.); 4) трудовые (кадры, квалификация, профессиональная ориентация и т.п.); 5) информационно-коммуникационные (общая и деловая информация, средства накопления, хранения, переработки и передачи информации и т.п.); 6) пространственно-организационные (местоположение, рыночные сегменты, организационно-правовые формы и т.п.); 7) социально-экономические (социальные гарантии работникам, имидж фирмы, патенты, ноу-хау и т.п.). Процесс потребления и постоянного возобновления ресурсов, т.е. непрерывность потоков ресурсов - есть основная форма существования фирмы. На основе изучения экономической природы фирмы Р. Коуз пришел к заключению: «Следовательно, фирма возникает в тех случаях, когда очень кратко срочные контакты нежелагельны» [109, с. 35J Из этого можно сделать по меньшей мере два вывода: 1) фирма не может быть закрытой системой; 2) фирма существует только при непрерывном воспроизводстве. Иначе говоря, фирму можно представить как совокупность определенным образом организованных потоков всех видов используемых ресурсов. Рыночно-ориентированная фирма должна демонстрировать следующие способности: - способность адаптироваться к требованиям рынка, к динамике рыночного спроса и предложения; - способность оптимизировать хозяйственные связи с контрагентами и потоки ресурсов; - способность рационализировать производство с учетом основных тенденций НТП; - способность интегрировать ресурсы всех участников процесса производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг фирмы; - способность диверсифицировать деятельность фирмы для повышения ее финансовой устойчивости на рынке; - способность трансформировать ресурсы в выгоды и полезности покупателей (потребителей) и участников фирмы; - способность регенерировать экономический потенциал фирмы для расширенного воспроизводства; - способность использования инструментария финансов, менеджмента, маркетинга, логистики в управлении ресурсами фирмы для достижения общефирменных целей. Эти и другие способности рьшочно-ориентированного предпринимательства наиболее полно обнаруживаются в процессе производительного использования ресурсов фирмы, что можно проиллкхприровать системой взаимосвязанных и взаимообусловленных потоков (рис. 1.7).

Основные потоки фирмы инициируются следующими трансакциями: - с поставщиками ресурсов, способствующих формированию исходных компонентов производства (преимущественно входные потоки); - с потребителями товаров и услуг, реализуемых фирмой ( преимущественно выходные потоки); - с государством, точнее с различными органами государственной власти так или иначе регламентирующими (регулирующими) деятельность фирмы (назовем их регулирующими потоками); - с инфраструктурой, создающей общие условия нормального функционирования фирмы (назовем их обеспечивающие потоки); - с контактными аудиториями, формирующими общественное мнение о фирме (назовем их статусными потоками). Априори признавая поточный характер рыночно-ориентированной деятельности фирмы, мы не утруждали себя определением самого понятия поток. У нас есть все основания заключить, что несмотря на достаточно бурное развитие теории и практики логистики в последние десятилетия категория «поток» по прежнему осгается слабо изученной. Достаточно обратиться к трудам лишь отечественных ученых, чтобы заметить широкую полифонич ность категориино-понятииного аппарата логистики, включая и категорию «поток». Чаще всего ее связывают с материальным потоком, который в одной из ранних работ в области логистики трактуется следующим образом: «Материальные потоки представляют собой взаимосвязанную цепь процессов, звеньев и предметов, начиная с добычи, переработки и кончая потреблением (или перераспределением) товаров (услуг) в рамках установленных целей» [82, с. 5]. В данном определении вызывает сомнение элементная структура материального потока и глобальность его восприятия.

Объединяя в потоке во «взаимосвязанную цель» «процессы», «звенья» и «предметы», авторы монографии «Логистические основы управления материальными и денежными потоками (Проблемы, поиски, решения)» неизбежно вносят путаницу между потоком и цепью, процессами и звеньями, что существенно снижает научную ценность предлагаемой ими дефиниции. Не в меньшей степени настораживает глобализм охвата материальным потоков всех стадий превращения природного сырья в готовые продукты и услуги. Очевидно, научно корректнее говорить о макро- и микропотоках материальных ресурсов, чтобы избежать гипотетического моделирования потока вообще как некой абстракции. На более высокий уровень обобщения в формулировании категории «поток» поднялись ученые Саню-Петербургского государственного университета экономики и финансов: «Поток - совокупность объектов, воспринимая как единое целое и существующая как процесс, происходящий непрерывно на некотором временном интервале...» (69. с. 25]. В дальнейшем один из авторов этого определения дал еще более лаконичную формулу: «Поток - совокупность перемещающихся объектов, воспринимаемая как единое целое» [107, с. 66].

## Логистизация рыночно-ориентированного предпринимательства

Оптимизация и рационализация экономических потоков фирмы является главной целью и основным содержанием логистизации рыночно-ориентированного предпринимательства. В конечном счете, логистизация должна способствовать сокращению совокупных затрат и потерь фирмы в ее трансакциях, а следовательно и росту прибыли Me без основания И. Шумпе-тер заметил, что: «Прибыль, которую сулит рациональная организация производства, особенно удешевление многотрудного пути товаров от завода до конечного потребителя, - это слишком сильное искушение, противиться которому разум типичного бизнесмена не в состоянии» (120, с. 195].

Логистизацию рыночно-ориентированного предпринимательства мы представляем не только как процесс трансформации традиционной организации экономических потоков в логистические цепи и системы, но и как взаимодействие и взаимопроникновение, т.е. сопряжение логистики, маркетинга, и менеджмента в процессе разработки и реапизации стратегии и тактики деятельности фирмы на рынке. В самом общем виде это сопряжение представлено на рис. 1.8.

Результатом сопряжения логистики и менеджмента, т.е. логистизации менеджмента является логистический менеджмент; на основе сопряжения логистики и маркетинга фирма создает систему коммерческой логистики; а сопряжение логистики, менеджмента и маркетинга представляется нам в форме предпринимательской логистики Такое представление о логистизации в основном вытекает из известного постулата, сформулированного ОД. Процен-ко: «Логистика пронизывает все функции и подразделения предприятия с целью единой оптимизации материальных, информационных и финансовых потоков» (87, с. 86].

Потенциальные возможности логистизации рыночно-ориентированного предпринимательства достаточно широки. Они включают: - оптимизацию экономических потоков фирмы, включая материальные, финансовые, трудовые и информационные потоки; - рациональную организацию использования всех видов ресурсов фирмы и в первую очередь материальных ресурсов; - координацию деятельности всех подразделений фирмы в процессе управления экономическими потоками; - кооперацию взаимодействия фирмы со смежниками в деле организации внешних экономических потоков фирмы; - интеграцию усилий всех участников трансакций, связанных с рыноч-но-ориентированной деятельностью фирмы; - сопряжение технологий экономических потоков фирмы вплоть до сопряжения экономических интересов участников микро- и макрологистиче-ских систем фирмы.

Исследуя актуальные проблемы логистики, А.А. Смехов отмечает: «Основная концепция логистики - системный подход, а цель - рациональное управление материальными и информационными потоками для удовлетворения спроса, доставки грузов точно в срок. Таким образом, логистика отдает бесспорный приоритет потребителю» [87, с. 39]. Эта явно выраженная ориентация логистики на потребителя и есть ни что иное как логистизапия рыноч-но-ориентированного предпринимательства. Правда мы бы в этом случае уточнили, что речь должна идти не только о рационализации управления материальными и информационными потоками, а об оптимизации и рационализации всех экономических потоков фирмы.

Несколько шире к возможностям логистизации предпринимательства подходит А.И. Семененко, который в своей монографии «Предпринимательская логистика» пишет: «Таким образом, если под предпринимательством понимать в основном организацию производственно-коммерческой деятельности, обеспечивающей в экономике процессы воспроизводства, то для решения проблем организационно-аналитической оптимизации функций предпринимательства представляется важным, во-первых, определиться с содержанием, структурой, логикой предпринимательской деятельности и ее местом в современной экономике, а, во-вторых, - с концепцией и самим организационо-аналитическим инструментом оптимизации предпринимательства на микро-, мезо- и макроэкономическом уровнях, на роль которого, по нашему мнению, в значительной степени претендует логи-стизация всей экономики, т.е. тотальное применение идей логистики...» [89, с. 32].

В этом смысле с А.И. Семененко солидаризуется Д.Д. Костоглодов, по мнению которого: «Логистический подход позволяет проводить комплексное изучение малоисследованных характеристик и объективных требований больших общественно-экономических систем, что позволяет осуществить правильную социально-экономическую ориентацию при разработке программ развития как на макро-, так и на микроуровнях» [44, с. 38].

Не полемизируя по поводу экономической целесообразности глобализации логистического подхода к управлению всеми экономическими процессами, ограничим свое исследование проблемами логистизапии экономических потоков фирмы. С этих позиций нам ближе точка зрения Л.Б. Миротина и его соавторов, разрабатывающих концепцию логистики в бизнесе. Они считают, что: «... многие компании приходят к пониманию необходимости использования концепции логистики - управление эффективным, экономичным и интегративным способом различными функциями компании, что является одним из существенных условий выживания во все более конкурентной окружающей среде» [54, с. 17].

## Реформирование организации управления коммерческой деятельностью предприятия

Как разработка маркетинговой стратегии, так и практическая ее реализация зависят не только от используемых приемов и методов маркетингового планирования, анализа, оценки, контроля и регулирования, но и от форм организации управления коммерческой деятельностью предприятия. По опыту АО «Донской табак» и других предприятий можно с полным основанием утверждать, что реформирование организации управления коммерческой деятельностью предприятия - это вызов времени, а не причуды руководства. Наивно было бы рассчитывать, что стр\тстуры, ориентированные на карточное снабжение и фондовое распределение продукции, в состоянии обеспечить рыночную ориентацию производства. В рамках внутрифирменного управления прослеживается определенная эволюция формирования организационных структур управления: от стабильных, типовых, монолитных - к динамичным, матричным, адаптивным.

Различные типы структур предприятия условно можно связать с семью «С»: стратегия, специализация, сотрудничество, структура, система, сотрудники, стиль. Перечисленное является нашей транскрипцией семи «S» из модели Мак-Кинси [39, с. 178], которая в модифицированном виде представлена нарис. 2.9 .

При реформировании организации коммерческой деятельности предприятия последовательность действий такова. На первом этапе определяется стратегия предприятия, которая подсказывает, на чем предприятие должно концентрировать свои усилия, знания и ресурсы и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ. Другими словами, стратегия - этот ответ на вопрос: где должно конкурировать предприятие и каким образом?

Стратегия показывает предприятию, как оно должно приспосабливаться к внешней среде и использовать свой организационный потенциал, который в концентрированном виде выступает в специализации. Здесь под специализацией мы понимаем совокупность навыков, которыми обладает предприятие (технических, экономических, интеллектуальных и др.), и которые ему позволяют получить на рынке конкурентные преимущества. Навыки (специализацию) надо развивать так, чтобы они обеспечивали столь жесткие условия, что оно оказывается в состоянии заниматься одновременно развитием не более одного-двух навыков.

Наиболее видимыми изменениями, вызванными новой специализацией (навыками) являются изменения в стр\тсгурах (организационных, товарных, рыночных, производственных и др.). В струтстурах обычно представлены взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, в которых специализируется предприятие. Эти взаимосвязи объективно подвержены изменениям под влиянием сдвигов в специализации, что в свою очередь вызывает необходимость приспособления структур (особенно организационных) к новым взаимосвязям. Именно в организационных структурах появляются первые признаки коммерциализации, рыночной ориентации или маркетинговой верификации (превращение маркетинга в идеологию предприятия).

От специализации (навыков) производны и системы, которые представляют собой заведенный на предприятии порядок, или процессы, происходящие на нем, с привлечением многих людей, принимающих решения, выполняющих различные работы и т.д. В свою очередь, системы оказывают очень сильное влияние на все. что происходит на предприятии. При изменении стратегии и специализации предприятия они служат мощным инструментом инноваций, вюпочая и организационные преобразования. Системы могут быть формальными (нормативными) и неформальными (эвристическими). Не следует чрезмерно увлекаться формализацией систем, так как зачастую именно благодаря наличию неформальных элементов происходит адаптация систем к изменившимся условиям внешней среды предприятия.

Сотрудники (кадры) - это основной элемент производственного аппарата фирмы. Они подбираются в соответствии с нуждами предприятия (стратегия, специализация, структура, системы), но и они же в свою очередь влияют на все стороны деятельности предприятия. Предприятие может ставить перед собой самые разные цели, но выбор между ними зачастую предопределяют сотрудники. Когда нет работников, способных обеспечить инновации (например, маркетинг), трудно рассчитывать на успех. Высококвалифицированные, творческие, ответственные, преданные сотрудники - это ноу-хау предприятия.

Наименее известным фактором, влияющим на организацию коммерческой деятельности, является стиль, который состоит из двух элементов: личного стиля и действий (символов). В свою очередь личный стиль не сводится только к проблеме личного стиля руководителя, но это также и стиль сотрудников предприятия. Последний формируется в зависимости от того, как сотрудники пользуются своей личной сигнальной системой. Стиль предприятия достаточно подробно разработан маркетологами и рекламоведами, что позволяет нам специально его не рассматривать.

Предприятие как производственно-технический и социально-экономический организм - это постоянное взаимодействие работников (сотрудников) между собой и с внешней средой, что продуктивнее всего выражается в сотрудничестве. Сотрудничество достигается при наличии общепризнанных ценностей, с тем, что представляется главным на предприятии, с теми обстоятельствами, которые, по общему признанию, имеют решающее значение зля выживания и успеха предприятия. Чтобы не вызывать конфликт коллектива предприятия с обществом, принятые предприятием ценности не должны противоречить нравственным ценностям и этическим нормам общества, не говоря уже о ненарушении действующего законодательства. Описанная модель не претендует на роль практического руководства по реформированию коммерческой деятельности предприятия. Она просто представляет собой целостный взгляд на развитие предприятия, в том числе и в условиях рыночной ориентации его деятельности. Конкретные действия в области организации управления предприятием предпринимаются в соответствии с его функциями. Рыночная ориентация превращает маркетинг в одну из функций предприятия наряду с такими как производственная, снабженче-ско-сбытовая, финансовая и другие.

Собственно организация службы маркетинга предприятия зависит от того, какие функции маркетинга намерено руководство предприятия выполнять на практике. Маркетинг охватывает ряд функций, которые могут быть определены как специализированные виды деятельности, осуществляемые в процессе маркетинга товаров и услуг. Достаточно развернутая их номенклатура включает

## Синтез производственных и коммерческих логистических систем

Одним из способов организационно-экономического решения проблемы синтеза производственной и коммерческой логистических систем в рамках производственно-коммерческой логистической системы можно признать модель организации управления службой логистики на предприятии, предложенную ВИ. Степановым [14. с 45-50]. В этой модели менеджмент службы логистики на фирме включает в себя следующие основные звенья: 1) исполнительный директор по логистике; 2) менеджеры, ответственные за деятельность отделов службы логистики и подчиненный им персонап; 3) группы реализации отдельных проектов логистики; 4) управляющий персоналом, осуществляющий оперативную работу. При создании производственно-коммерческой логистической системы в АО «Донской табак» мы пошли несколько иным путем. Во-первых, общее руководство созданием и функционированием системы взял на себя генеральный директор, что позволило максимально сконцентрировать ресурсы предприятия на решении узловых проблем логистизации производственной и коммерческой деятельности «Донтабака», Во-вторых, предварительно были сформированы производственная и коммерческая логистическая системы, которые возглавили заместители генерального директора.

В-третьих, была перестроена система планирования производственной и коммерческой деятельности «Донтабака», а также стимулирования работы сотрудников подразделений, вошедших в состав производственно-коммерческой логистической системы. В представленной на рис. 3.3 модели коммерческая логистическая система сознательно расчленена на две составляющие: 1) систему закупочной логистики и 2) систему распределительной логистики. Управляющая подсистема включает функциональные подразделения «Донтабака», обеспечивающие реализацию таких функций управления как: планирование, организация, контроль, учет, оценка, анализ и регулирование. Механизм футпшионирова-ния системы выражается в организации материального и обслуживающих по токов в такой последовательности основных логистических операций: закупки материально-технических ресурсов — транспортировка их на склады предприятия — организация хранения и внутрискладскои переработки грузов - подготовка материально-технических ресурсов к производственному потреблению — организация внутрискладского перемещения материальных ресурсов — сдача готовой продукции на склады предприятия — поставка готовой продукции потребителям -» организация фирменной торговли.

Реальные взаимосвязи и взаимодействие подразделений-участников производственно-коммерческой логистической системы нагляднее всего демонстрирует логистическая модель производственно-коммерческой деятельности предприятия, которая на рис. ЗА представлена как совокупность материальных и информационных потоков, начиная с коммерциализации деятельности предприятия и заканчивая удовлетворением сптюса покупателей на продукцию и услуги предприятия. Обозначения: 1 - коммерциализация деятельности предприятия; 2 - информационные потоки коммерциализации; 3 - материальные потоки коммерциализации; 4 - исследование спроса и рынков; 5 - оценка рыночных возможностей предприятия: 156 6 - стратегическое планирование; 7 - тактическое планирование; 8 - оценка, контроль и регулирование; 9 - материально-техническое снабжение; 10 - производство; 11 - подготовка продукции к потреблению; 12 - сбыт готовой продукции; 13 - послепродажное обслуживание; 14 - удовлетворение спроса покупателей в продукции и услугах предприятия. Из всех перечисленных элементов логистической модели производст венно-коммерческой деятельности предприятия остановимся только на пла нировании. Условно процесс планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия можно представить как стратегическое, тактиче ское и оперативное планирование.

Стратегическое планирование основывает ся на долгосрочных прогнозах спроса, тенденций изменения внешней среды предприятия, движения затрат, изменения организации, техники и техноло гии производства. Чем дальше горизонт планирования и чем надежнее про гнозы, тем вероятнее постановка и реализация цели превращения маркетинга в философию фирмы. Тактическое планирование применяется в пределах временного перио да от нескольких месяцев (квартал) до одного года. Оно помогает сформули ровать взаимоувязанные задачи по максимизации объема продаж и обеспече нию их прибыльности, а также разработать совокупность частных планов для служб материально-технического снабжения, производства, сбыта и др. Так тические планы должны быть, с одной стороны, достаточно стабильными, с другой - учитывать текущие изменения спроса и других элементов внешней среды. Ддя них опасен как чрезмерный догматизм, так и излишний конформизм. 157 Оперативное планирование дает возможность распределить полученные заказы между различными производственными подразделениями так, чтобы обеспечить удовлетворение текутлих потребностей. Физическое распределение заказов и организация их выполнения по мнению специалистов в области логистики достаточно успешно осуществляются при организации производства по методу «стройное производство».

Суть этого метода заключается в том, что возникновение узких мест на всех этапах материального потока рассматривается как шанс их полной ликвидации. Это достигается за счет родовых признаков «стройных производств»: - максимум задач и ответственности переносится на сотрудников, кото- рые действительно обладают соответствутощим потенциалом; - все сотрудники ищут узкие места с целью их немедленного устране-1 ния. Стратегическое планирование производственно-коммерческой деятельности лучше всего строить как комплекс маркетинга, основные элементы которого уже хорошо изучены маркетологами. Традиционно меньше внимания они уделяют оперативному и тактическому планированию, не без основания полагая, что эти проблемы хорошо изучены в конкретных экономиках, вклю чая и экономику логистики. Опыт ряда предприятия табачной промышленно сти показывает, что текущее и оперативное планирование здесь строиться преимущественно в форме календарно-производственного планирования, слабо увязанного с выполнением заказов клиентов. Иными словами, явно выраженной рыночной ориентации производства при этом не наблюдается.