

ЭКОНОМИКА

УДК 65.011.8

В.В. Борисова, Е.А. Марковина

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

Определены логистическая система реструктуризуемой цепи поставок (ЛСРЦП), ее основные свойства, цели, задачи и принципы проведения реструктуризации, а также основные аспекты эффективности. ЛСРЦП является антикризисным инструментом управления бизнес-процессами, поскольку потенциал логистики позволяет повысить организационно-экономическую устойчивость проектируемых цепей поставок, а внедрение принципов логистики обеспечивает возможность оптимизировать управленческие решения, выбрать наиболее реальный и менее рискованный вариант проведения реструктуризации.

Ключевые слова: реструктуризация; логистика; цепь поставок; антикризисный инструмент.

Теоретические основы реструктуризации цепей поставок целесообразно рассматривать как симбиоз методологического базиса экономической логистики и методологии реструктуризации организационных форм экономических объектов. В этой связи актуализируется проблема сопряжения положений общей теории логистики и теории реструктуризации в контексте разработки предложений, связанных с проведением последовательной реструктуризации цепей поставок.

Понятие «цепь поставок» – одно из ключевых в логистическом знании. Мы определяем её как последовательность логистических операций, реализация которых обеспечивает возможность сквозного управления материальным потоком: от первичного источника сырья (превращая сырьё в готовую продукцию) вплоть до конечного потребителя (через систему продаж готовой продукции). Чтобы такая цепь работала эффективно, экономическая логистика должна решать сложнейшую задачу синхронизации движения материальных ресурсов и информации между многочисленными бизнес-процессами в системе управления поставками. Эта задача достаточно сложная и достигается способом выстраивания звеньев цепи как взаимосвязанных элементов целостной системы. Нестабильность внешней среды обуславливает необходимость постоянного мониторинга взаимодействия элементов-звеньев системы поставок и предопределяет реструктуризацию бизнес-процессов.

Рассматривая роль и возможности использования научного и практического базиса логистики в реструктуризации цепей поставок, необходимо подчеркнуть её интегральный и оптимизационный характер. Применение логистических концепций и систем при реструктуризации цепей поставок позволяет оптимизировать ресурсы всех её участников, содействует рационализации партнёрских отношений между ними. Логистический инструментарий можно рассматривать и как совокупность практических рекомендаций, направленных на достижение конкурентного преимущества одним предприятием или группой за счёт более эффективной организации работы и управления взаимоотношениями с контрагентами, и как концептуальную основу ведения бизнеса. Исходя из этого, формируются логистические подходы к организации бизнес-процессов, связанные с оперативным и стратегическим управлением как внутри предприятия, так и его партнёрами. Здесь наблюдаются точки соприкосновения идей логистики и идей реструктуризации.

Исходя из анализа существующих подходов, характеризующих экономическую природу и сущность цепей поставок, и учитывая специфику применения реструктуризации к элементам-звеньям данной организационной формы, целесообразно рассмотреть эти процессы в рамках логистической системы. Определим логистическую систему реструктуризуемой цепи поставок (ЛСРЦП) как совокупность связанных между собой и с внешней средой элементов-звеньев процесса реструктуризации, функционирование которых направлено на достижение общесистемных целей путем эффективной организации и администрирования экономических потоков. Основными свойствами этой системы являются сложность, структурированность, целостность и делимость. К специфическим ее свойствам можно отнести особенности элементной структуры и взаимосвязей между ними, наличие реструктуризационных факторов, связанных с преобразованием, перестройкой и реорганизацией.

В рамках проектируемой ЛСРЦП решаются следующие задачи: совершенствование системы управления всех участников системы, выстраивание экономически целесообразной финансовой политики, рационализация их операционной, маркетинговой и сбытовой деятельности, мероприятий по управлению персоналом. Стратегической целью ЛСРЦП является повышение конкурентоспособности всех участников, объединённых в данной системе. Практический опыт свидетельствует о том, что для рыночных субъектов, объединённых в цепь поставок, реструктуризация имеет схожие цели. Среди них выделим улучшение результатов деятельности каждого звена, оптимизацию системы управления всей цепью поставок и увеличение скорости прохождения товара через все звенья при сохранении и улучшении показателей надежности, безопасности, снижении издержек для более полного удовлетворения конечных потребителей.

Можно заключить, что компаниям, заинтересованным в улучшении своих показателей и принявшим решение о необходимости проведения реструктуризации, важно обратить внимание на логистический подход к процессу реструктуризации. В этой связи акцентируем внимание на принципах логистики, которыми следует руководствоваться при подготовке и реализации реструктуризационных преобразований в цепи поставок. Наиболее важные среди них: принципы системности, оптимальности, координации и интеграции, устойчивости и адаптивности.

Ныне созданы предпосылки для институциональной организации ЛСРЦП. Это проявляется, во-первых, в тесной зависимости реструктуризационных процессов от эффективности организации экономических потоков, что возможно осуществить на основе использования инструментария логистики. Во-вторых, неизбежно государственное воздействие на ход реализации реструктуризационных процессов (особенно это относится к рынку продуктов питания), так как положение дел на данном рынке непосредственно связано с решением проблемы продовольственной защищённости граждан и безопасности страны в целом. Сегодня более 30% продуктов питания имеют импортное происхождение [1]. В-третьих, стратегия реструктуризации цепи поставок является составной частью общеотраслевых, региональных стратегий социально-экономического развития. В-четвертых, достаточно строгая субординация участников реструктуризации позволяет встраивать элементы институциональной организации и управлять потоками реструктуризации в существующие структурные подразделения сравнительно безболезненно.

По мере осуществления проектов реструктуризации роль и значение управления потоковыми процессами будет возрастать. Именно управление экономическими потоками при реструктуризации цепей поставок обеспечивает их целенаправленный характер. В этой связи возникает необходимость определения сущности логистического подхода к реализации проектов реструктуризации цепей поставок. С нашей точки зрения, этот подход базируется на сравнительной оценке результатов реализации стратегии реструктуризации, проявляющихся в выходных параметрах, характеризующих потоки.

Управление потоками реструктуризации является средством обработки входных и выходных потоков для измерения степени использования ресурсов. Управление потоковыми процессами с помощью обратной связи рассматривается как адаптивный процесс реализации задач реструктуризации цепей поставок. Важнейшей из них является улучшение основных характеристик ЛСРЦП.

Обратим внимание на два аспекта эффективности управления экономическими потоками реструктуризации цепей поставок: целевой и затратный. Целевой аспект отражает меру достижения целей реструктуризации в процессе управления всем многообразием потоковых процессов. Он находит выражение в таких показателях эффективности, которые отражают состояние спроса в виде потенциально возможных темпов его роста, в виде динамики, характеризующей темпы роста объёма продаж, прибыли, рентабельности вложений; росте дивидендов, заработной плате и др. Затратный аспект эффективности управления потоковыми процессами реструктуризации отражает экономичность способов преобразования потоков и результативность этих способов. Зарубежный опыт проведения реструктуризационных преобразований свидетельствует о том, что в рамках предприятий эти вопросы решают специальные подразделения по развитию. Эти подразделения занимаются совершенствованием структуры и функций. Затраты на

частичную реструктуризацию предприятия в большинстве случаев не превышают 0,3–0,5% от общих затрат предприятия. Комплексная реструктуризация, включая реорганизацию, обходится предприятиям значительно дороже, поскольку связана с работами по консервации подразделений. Стоимость её может превышать 10 процентов от общих затрат предприятия. Опыт реструктуризации российских предприятий свидетельствует о том, что результативность этих процессов не всегда бывает оправдана. Поэтому при реструктуризации цепей поставок возникает проблема повышения эффективности использования средств, направляемых на реструктуризацию не только одного конкретного предприятия, но и бизнес-партнеров, объединенных в эту цепь. Решить данную проблему позволяет инструментарий логистики. Организация и управление экономическими потоками в рамках ЛСРЦП обеспечивают корректирующие воздействия там и тогда, где и когда они необходимы. Важно разработать алгоритм мониторинга бизнес-процессов, включая диагностику их фактического состояния; анализ результатов и измерение улучшений, возникающих в результате преобразования экономических потоков (с необходимыми прогнозами), корректирующие действия. Это своего рода регламент экономических потоков в системе на стадии их генерации, преобразования и поглощения.

Исходя из вышеизложенного, выделим ряд концептуальных аспектов, позиционирующих ЛСРЦП в качестве антикризисного инструмента управления бизнес-процессами.

Потенциал логистики позволяет повысить организационно-экономическую устойчивость проектируемых цепей поставок, что является непосредственной задачей проводимой реструктуризации. Это возможно реализовать благодаря интегральному эффекту логистического менеджмента. Он позволяет объединить усилия всех участников цепи поставок в сквозном управлении материальными и сопутствующими им потоками в процессе товародвижения. Таким образом, предлагаемая нами логистическая система в условиях осуществления реструктуризации цепи поставок выполняет функцию своего рода инновационного «преобразователя». Кроме того, внедрение принципов логистики при реструктуризации цепей поставок обеспечивает возможность оптимизировать управленческие решения, выбрать наиболее реальный и менее рискованный вариант проведения реструктуризации. Уменьшение рисков позволяет участникам цепи поставок высвободить ресурсы и направить их на развитие и инновационные преобразования.

Организационно-экономическая устойчивость цепей поставок в ходе реструктуризации обеспечивается межфункциональным и межорганизационным логистическим менеджментом, позволяющим устранить конфликты между элементами-звеньями, и создаёт предпосылки для повышения конкурентных преимуществ всей системы в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Узбекова А., Чкаников М. Урожайный код. Виктор Зубков: Россия продолжит экспортную экспансию, но главным останется внутреннее потребление // Российская газета. 2011. 7 окт.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 17 апреля 2012 г.