

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА УВЕЛИЧЕНИЯ



**АНДРЕЙ
ГАРНОВ**
ФГБОУ ВПО
«Российский
экономический
университет имени
Г.В. Плеханова»,
заведующий
кафедрой,
профессор,
д.э.н.



**НАТАЛЬЯ
КИРЕЕВА**
ФГБОУ ВПО
«Российский
экономический
университет
имени
Г.В. Плеханова»,
доцент кафедры
«Логистика»,
к.э.н.

Многозвенные логистические цепи в условиях кризиса демонстрируют свою жизнеспособность и, в сущности, становятся буфером между макро— и микроэкономикой. Особенностью деятельности таких структур является установление оптимального соотношения централизованного управления и свободы действия входящих в них предприятий, разграничения сфер влияния, границ вмешательства и невмешательства в деятельность друг друга. Особенности организации и управления многозвенными логистическими структурами позволяют говорить о реальной возможности их влияния на устойчивость дальнейшего развития рыночной экономики.

Подобные образования, имея разветвленную финансово-производственную структуру, как правило, включают в себя целый комплекс самостоятельных хозяйствующих субъектов, отличающихся по своей структуре и направлениям деятельности, имеющих различное территориальное местоположение. Высокая конкурентоспособность таких структур достигается текущим положением на рынке и тенденциями его изменения.

Политика бизнеса в них скоординирована в рамках общей стратегии развития. Так обеспечивается эффективное функционирование предприятий и логистической цепи в целом. Поэтому повышение эффективности функционирования логистических цепей является сегодня одной из наиболее актуальных задач в сфере теории и практики управления логистикой.

В качестве практических аспектов совершенствования функционирования многозвенных логистических цепей рассмотрим ниже ряд направлений.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЦЕПИ ПОСТАВОК

Сложность организационного построения цепей поставок вызывает необходимость использования стратегического управления, которое должно дополняться оперативным управлением.

Стратегическое управление способно оказывать существенное влияние на развитие всей экономической сферы, при выборе же его методов правомерным оказывается определенное заимствование зарубежного опыта, адаптированного к специфическим условиям отечественной экономики.

В основе стратегического управления подобными структурами лежат следующие принципы:

- Развитие многозвенной логистической цепи рассматривается как эволюция сложной системы, включающей вполне конкретные элементы, взаимосвязи и структуру.
- Предполагается наличие определенных целей развития этой системы.
- Подразумевается, что у структуры есть множество вариантов (путей) достижения намеченных целей.
- Принимается, что развитие любой многозвенной логистической цепи происходит во взаимодействии с внешней средой (имеется в виду не только окружающая природная среда, но и политические, социально-экономические факторы). Например, природные комплексы, экономика страны, ситуация на мировых рынках.

Инвестиционная привлекательность развития многозвенной логистической цепи в решающей степени зависит от декларируемых и реально достигаемых целей развития.

АННОТАЦИЯ:

В сфере теории и практики управления логистикой одной из наиболее актуальных задач сегодня является повышение эффективности функционирования цепей поставок. В качестве практических аспектов совершенствования функционирования многозвенных логистических цепей рассмотрим: стратегическое планирование развития логистических предприятий в цепи поставок, соотношение уровня централизации и децентрализации процессов принятия решений и их реализации, организацию финансовых взаимоотношений логистических предприятий в многозвенной цепи поставок, совершенствование управленческих отношений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Многозвенные логистические цепи, стратегическое планирование, уровень централизации, финансовые взаимоотношения, управленческие отношения.

ANNOTATION:

Today the increase of overall performance of supply chains is one of the most actual (topical) problems in sphere of the logistics management theory and practice. As practical aspects of perfection the functions of multilinked supply chains we will consider strategic planning of development of logistics companies in supply chains; a parity of level of centralization and decentralization of decision-making processes and implementation; the organization of financial relationships between logistic companies in multilinked logistics chain; improve management relations.

KEYWORDS:

Multilinked supply chains; strategic planning; level of centralization; financial I relationshipsmanagement relations.

МНОГОЗВЕННЫМИ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ЦЕПЯМИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

С другой стороны, стратегические цели не должны, как минимум, противоречить национальным интересам государства. В противном случае весьма вероятно массивное внешнее сопротивление реализации поставленных целей (законодательные меры, налоговый прессинг и пр.). К сожалению, несмотря на очевидность данного требования, оно выполняется далеко не всегда.

Поэтому на этапе разработки стратегии чрезвычайно важно, как будет сформулирована цель. Следующий шаг — конкретизация целевой установки. Целевая установка понимается как желательное состояние системы по достижению заданного горизонта планирования, которая может описываться в виде объемных или структурных показателей.

Самостоятельным является вопрос о стабильности целей развития логистической цепи. Здесь возникают две серьезные проблемы. С одной стороны, теряется главное свойство стратегического развития — его целенаправленность, с другой — есть риск неверного исходного определения этих целей, их изменения по мере приближения к концу периода либо переориентации в силу мощных внешних воздействий.

Эффективное организационное обеспечение формирования и реализации стратегических планов должно учитывать сложную совокупность факторов, в том числе:

1. Степень связанности хозяйствующих субъектов («мягкое» или «жесткое» объединение);
2. Тип (характер) интеграции (вертикальная, горизонтальная или конгломератная);
3. Наличие и потенциал управленческих подразделений головной компании, их способность ставить и решать задачи стратегического планирования;
4. Вариант организационной структуры головного предприятия;
5. Возможность или невозможность мобилизовать внутренние механизмы аккумуляции финансовых ресурсов и т.п.

В зависимости от всех вышеперечисленных факторов организационные алгоритмы стратегического планирования могут и должны существенно различаться.

СООТНОШЕНИЕ УРОВНЯ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

При построении модели управления многозвенной логистической цепью необходимо исходить из того, что службы и подразделения структуры неизбежно вступают в своеобразную конкуренцию за обладание ресурсами и фондами. Они стремятся расширить свое административное влияние. В результате «работы на себя» появляется разобщенность, происходит потеря общей цели. В этом случае положительные результаты дает создание функциональных служб, обеспечивающих управление аналогичными службами структурных подразделений.

В этой связи целесообразно разбить структурные подразделения на следующие:

- Основные, устроенные по линейному принципу. Они связаны непосредственно с осуществлением технологического цикла, например, сбыт, хранение и др.
- Обслуживающие, или штабные, организованные в соответствии с функциональной моделью и охватывающие бухгалтерский учет и отчетность, планирование НИОКР,

финансовое планирование, кадры, юридическую службу, безопасность, кооперацию и координацию производства, инвестиции, работу на фондовом рынке и другие. В их число часто включают и службы, обеспечивающие функционирование вспомогательных звеньев технологической цепи, в частности, материально-технического снабжения и другие.

При этом главы линейных служб имеют, как правило, большие контрольные полномочия, чем главы функциональных служб. Достоинство подобной системы — это возможность оперативно регулировать отдельные аспекты функционирования логистической цепи, а также высокая статистическая эффективность, при этом управление осуществляется из единого центра. Недостатки подобной системы связаны с невозмож-



ностью обеспечить полную согласованность отдельных служб, а также с возможной «ведомственностью», то есть утратой службами понимания общих целей группы, при этом службы ограничены только решениями высшего руководства, недостаточно четко определены принципы учета их деятельности и ответственности.

Поэтому функции централизованных служб логистических цепей должны обеспечивать, как минимум:

- Создание единой информационно-методической базы стратегического планирования логистической цепи;
- Осуществление кадровой политики в логистических предприятиях цепи поставок;
- Формирование общей для всей структуры системы отчетности и контроля;
- Контроль и стимулирование выполнения общеструктурных планов и мероприятий.

ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ В ЦЕПИ ПОСТАВОК

Целью финансового управления в цепи поставок является обеспечение финансовой дееспособности и рентабельности всех логистических предприятий, задействованных в одной цепи, и структуры в целом.

В отличие от нормативного управления, которое направлено на регламентацию деятельности участников логистической цепи, финансовое управление не может быть изолированным.

Для кредиторов, инвесторов, поставщиков и, как правило, для клиентов важным фактором является авторитет и финансовые позиции структуры в целом. При принятии решений об использовании финансовых ресурсов решающее значение имеет его консолидированный баланс и обеспеченность собственным капиталом.

Отсутствие единых параметров, на основании которых производится оценка эффективности работы различных предприятий в многозвенной логистической цепи, приводит к тому, что каждое логистическое предприятие оценивает свою деятельность и деятельность подведомственных ему структур по-своему, используя свои критерии, причем эти критерии часто не просто не согласованы, но и прямо противоречат друг другу. Эффективная и прозрачная единая система оценки деятельности предприятий является также сильным инструментом мотивации сотрудников к проявлению их лучших качеств.

Отсутствие единых критериев оценки деятельности негативно сказывается на эффективности работы логистической цепи в целом. Одной из основных проблем является отсутствие системы единых критериев оценки деятельности по всем логистическим предприятиям многозвенной цепи поставок.

Такая система могла бы стать основой на пути к улучшению производственных и финансовых показателей логистической цепи. Напротив, многие предприятия имеют собственный набор показателей, на которые они ориентировались при оценке эффективности тех или иных принятых решений. Поэтому необходима разработка единой системы показателей для оценки эффективности работы предприятий, осуществляющих различные функции в цепи поставок: производство, производственно-техническое обслуживание, планирование, материально-техническое обеспечение и транспорт, продажи и маркетинг. Для предприятий различных сфер деятельности устанавливаются различные показатели, поскольку оценить эффективность работы предприятий, отвечающих, например, за качество продукции и за выполнение плана по продажам, используя одинаковые показатели, невозможно. Однако необходимо обеспечить взаимопонимание сотрудников внутри каждого структурного подразделения и добиться ясности каждого в осознании своих задач и способов оценки эффективности работы.

Выполнение установленных показателей внутри всех предприятий должно постоянно отслеживаться и сводиться в общие формы, которые направляются руководству логистической цепи с целью дальнейшей модернизации этой структуры.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Повышение эффективности деятельности логистических цепей становится возможным не столько при усовершенствовании их организационного построения, сколько при использовании современных методов экономического управления.

Управленческие отношения внутри многозвенных логистических цепей характеризуются тем, что их участники принадлежат к различным объектам управления, и на отношения между руководителями и подчиненными наслаиваются соответствующие властные и коммуникационные (юридические) отношения.

При разработке концепции управления цепями поставок необходимо устанавливать оптимальную, с точки зрения экономики, степень автономии каждого предприятия, функционирующего в цепи.

Централизация функций управления в логистической цепи целесообразна в следующих случаях:

- при возникновении существенных отклонений от цели, которые оказывают влияние на деятельность логистической цепи (значительное ухудшение результатов деятель-

ности предприятий в цепи поставок, кризисные ситуации, угрожающие их существованию и т.д.);

- предприятия в цепи поставок частично или полностью связаны друг с другом в рамках жизненного цикла продукции (например, производство и сбыт);
- централизация в логистической цепи ряда управленческих функций, обеспечивающих получение синергетического эффекта.

Целесообразно централизовать научные исследования, функции маркетинга, стратегическое управление. Существенным доводом в пользу централизации функций является ограниченность ресурсов. При организационных ресурсах их централизованное распределение позволяет избежать проблемных конфликтов и обеспечить эффективное сотрудничество всех участников логистической цепи. Целесообразность централизации функций определяется многочисленными факторами. Определяя степень централизации функций, очень важно учесть социально-психологические факторы, уровень подготовки управленческого персонала и др.

Управление логистической цепью требует организации непрерывного влияния на поведение персонала с целью одновременного достижения оперативных целей. Руководство персоналом путем мотивации включает организацию непрерывно действующих систем поощрений для ориентации индивидуального поведения на высшие цели логистических цепей, для стимулирования стиля руководства, который соответствует типу структуры. Понимание роли центра способствует повышению мотивации. С учетом принципа децентрализации, мотивация должна способствовать объективному пониманию задач объединения на всех уровнях, а проведением мероприятий с помощью материальных и нематериальных средств компенсации сгладить недостатки.

Введение единой политики в области персонала обеспечивает координированное поведение сотрудников предприятий, соответствующее целям логистической цепи, благодаря предоставлению им возможностей профессионального развития. Целевое обеспечение руководителей предприятий в многозвенной логистической цепи информацией о деятельности логистической структуры в целом усиливает их мотивацию, удовлетворяя потребность быть информированными, а также содействует формальному и неформальному трансферу ноу-хау.

Таким образом, многозвенные логистические цепи позволяют аккумулировать ряд неоспоримых преимуществ, полученных вследствие интеграции условно самостоятельных экономических субъектов в единую систему. Это позволяет не только минимизировать издержки на фоне роста и диверсификации бизнеса, но и, посредством синергетического эффекта через процессы слияний и поглощений, увеличивать рыночную стоимость бизнеса.

Библиографический список:

1. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Ряховской. — 5-е изд., доп. — М.: ИПКГосслужбы, 2010
2. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / Корнюхин С.В. — М.: Европейский центр по качеству, 2008. — 48с.
3. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. — М.: Омега-Л, 2009. — 360с.
4. Кушнерова С. Типичные ошибки при реструктуризации бизнеса // <http://www.valex.net/articles/restr.html>
5. Орлов А.И. Организационные структуры и механизмы управления // Русский бизнес-клуб. — <http://rbclub.ru>

К СТАТЬЕ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ МНОГОВЗВЕННЫМИ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ЦЕПЯМИ КАК ОСНОВА УВЕЛИЧЕНИЯ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА»
стр. 20—22



АЛЕКСАНДР СОЛОГУБОВ
«МАКСИЛОГ — Система Комплексной Логистики», генеральный директор

Основой любой логистической цепи, в том числе многозвенной, является логистический продукт (работы и услуги с добавленной стоимостью), производимый логистической структурой, будь то профессиональный логистический оператор или структурное подразделение непосредственного потребителя логистического продукта — производственного или торгового бизнеса. Потребность в том или ином логистическом продукте определяется рынком и задачами конкретных потребителей. Поэтому при разработке стратегии развития логистических цепей необходимо исходить из специфики производства каждого отдельно взятого логистического продукта.

Организационное построение цепей поставок также формируется исходя из необходимой логистической продуктовой линейки. При этом независимо от наличия коммерческого логистического продукта (у профессиональных логистических операторов), технологический продукт всегда будет направлен на повышение эффективности удовлетворения потребностей конкретного бизнеса.

Структурная модель цепи поставок сильно зависит от сложности производимого логистического продукта. Возьмем 2 варианта доставки «door to door». Первый — отправка с полной загрузкой автопоезда из одного российского города в другой, второй — отправка сборного груза из Юго-Восточной Азии в Россию.

Очевидно, что для реализации первого варианта будет достаточно простой линейной организационной структуры с минимальным количеством хозяйствующих субъектов. Попробуем посчитать количество субъектов, задействованных в реализации варианта 2:

- перевозчик от производителя до консолидационного склада в ЮВА
- консолидационный склад в ЮВА
- таможенный представитель по оформлению экспорта
- экспедитор, консолидирующий отправки в контейнеры
- порт отправления
- морская линия
- порт прибытия
- склад временного хранения
- российский таможенный представитель
- органы, выдающие разрешительную документацию (сертификаты и др.)
- перевозчик контейнера по России
- склад расконсолидации
- служба экспресс-доставки сборных грузов
- орган валютного контроля — банк
- страховая компания
- другие субъекты (возможны).

Очевидно, что максимально эффективная реализация варианта 2 предполагает разную степень связанности и разный тип интеграции хозяйствующих субъектов, а также более сложную линейно-функциональную организационную структуру.

Что касается организации финансовых взаимоотношений в цепи поставок, то главным принципом здесь является синхронизация финансовых и товарных потоков. Этого можно достичь лишь при глубокой интеграции всех звеньев логистической цепи вокруг единого центра компетенции, будь то профессиональный провайдер логистических услуг или выделенное структурное подразделение производственного или торгового бизнеса.

