

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПЬЮ КАК СЕТЬЮ

Рассматривается логистическая цепь; методы формирования и регулирования рынка мебельной продукции; логистическая сеть; создание конкурентных преимуществ в цепи поставок мебельной продукции; качество, время и надёжность логистической цепи.

Ключевые слова: логистика, логистическая цепь, логистическая сеть, конкурентные преимущества логистической цепи.

Логистику в экономике целесообразно рассматривать в таком разрезе: как теоретическую область, в которой вырабатываются новые научные знания, и как хозяйственную практику по управлению потоковым движением. У каждой области логистики своё особое предназначение. На это обстоятельство обращает внимание профессор И.Д. Афанасенко. В статье «Философия и методология логистики» он пишет: «Теория логистики – это не набор хозяйственных целей и задач, какими бы нужными они не казались, а определённая система законов, категорий и принципов, упорядоченная сообразно внутренней причинной необходимости» [1].

Таким образом, наука «логистика» вырабатывает знания о поточной форме движения экономической материи, она формирует общую теорию логистики, которая служит теоретической и методологической базой для отраслевых логистик.

Логистическая деятельность в экономике выходит за рамки одного предприятия, выстраивая логистические цепи создания и образования стоимости товарно-материальных ценностей. Понятие «логистическая цепь» является ключевым для логистики.

Логистическая цепь (цепь управления поставками) представляет собой всю последовательность 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, логистика решает сложную задачу синхронизации движения материалов и информации между многочисленными бизнес-процессами в цепи управления поставками. Это достигается путём рассмотрения цепи как целостной системы. Однако осознание системного характера логистической деятельности сложно реализуется на практике. Многие участники цепи поставок стремятся за счёт других партнёров создать для себя более выгодные условия для получения прибыли. Конкуренция между партнёрами внутри логистической цепи в конечном счёте приводит к снижению конкурентоспособности цепи поставок в целом. Конкурентные преимущества обретает тот, кто способен превзойти своих конкурентов в удовлетворении потребностей клиентов в конце логистической цепи.

Необходимость выйти за рамки отдельного предприятия и сконцентрировать внимание на взаимодействии с другими участниками логистической цепи требует одновременного решения как стратегических, так и оперативных задач. Стратегические задачи логистики связаны с решением перспективных планов развития, с вопросами проектирования структуры логистической цепи и идентификации основных бизнес-процессов.

Оперативные задачи включают целый ряд управленческих решений, связанных с выбором поставщиков, организацией производственного процесса, доставкой продукции и услуг в рамках единой стратегии развития цепи поставок. Управление цепью поставок означает координацию всей совокупности процессов, к которым относятся поставки сырья, производство, упаковка продукции и доставка её конечному потребителю.

Несмотря на то что термины «практическая логистика» и «управление цепью поставок» часто используются как взаимозаменяемые, практическую логистику правильнее рассматривать как часть общей сложной задачи, стоящей перед логистической цепью. Практическая логистика является структурным элементом системы управления цепью поставок. Управление цепью поставок в современной западной литературе рассматривается как интеграция ключевых процессов товародвижения, включая такие, как: управление спросом; управление взаимоотношениями с потребителями, своевременное выполнение заказов и качественное обслуживание потребителей по всей интегрированной цепи поставок; управление закупками, производством, дистрибуцией; дизайном продукта и его доведением до коммерческого использования; управление возвратными материальными потоками. Идея управления цепями поставок ориентирована на решение вопросов интеграции участников товародвижения и отражает новое понимание их взаимодействия в цепи поставок, где участники цепи рассматриваются как некоторые центры логистической деятельности, прямо или косвенно связанные в едином интегрированном процессе управления товаропотоками для наиболее полного и качественного удовлетворения покупателей в соответствии с их специфическими потребностями и целями бизнеса.

Участников логистической цепи справедливо называют партнёрами, т.к. они все участвуют в переработке основного сырьевого товара в готовую продукцию. Следовательно, логистическую цепь можно определить как группу субъектов-партнёров, которые совместно перерабатывают основные сырьевые товары, рассматриваемые как восходящие потоки, трансформирующиеся в готовую продукцию, выступающую далее в виде нисходящих потоков, ценных для конечных потребителей. Кроме того, партнёры в цепи поставок регулируют возврат потоков на каждом этапе их перемещения в логистической цепи.

При нарушении сроков поставки или снижении уровня сервиса на любом этапе движения потоков вся логистическая цепь становится уязвимой для конкурентов, которые могут выполнить эти логистические задачи качественнее. Поэтому важной задачей логистики является координация материальных и связанных с ними других потоков внутри логистической це-

пи. В действие всю логистическую цепь приводит спрос со стороны конечного потребителя. Импульсы спроса перемещают материальные потоки в цепи слева направо при взаимном обмене информацией между партнёрами логистической цепи. Одной из новых задач логистики становится осмысление процесса изменения характера и масштаба деятельности российских предприятий. Её решение требует нового методологического подхода к пониманию сущности логистического менеджмента и способов его практического использования. Логистические системы предприятий, функционирующих ныне на отечественном рынке, расширяются до масштабов глобальных моделей, осуществляющих свою деятельность в рамках мировой экономики, и, соответственно, должны изменяться и подходы к управлению поставками материальных ресурсов в таких системах.

Трансформация логистики выражается в том, что, с одной стороны, в проектируемых цепях поставок предприятия выступают как свободные, независимые субъекты актов купли-продажи, а с другой стороны, эти предприятия не могут рассматриваться изолированно друг от друга. Их деятельность теперь оценивается в контексте эффективного функционирования всей цепи поставок. Такая цепь способна удерживать в единой связке различные предприятия, регионы и страны. На первом плане утверждается новый коммерческий подход, когда прибыль образуется как результат совместных усилий всех партнёров в логистической цепи. Принцип «моя прибыль – это и твоя прибыль» становится руководящей идеей бизнеса, а менеджеры в области логистики превращаются в проводников данного принципа.

В таких условиях важную роль приобретает логистический менеджмент цепи поставок. Исследование функционирования логистических цепей в реальной практической ситуации показывает, что для них не характерна простая последовательность связей между основным сырьевым товаром (например, древесина) и конечной продукцией (например, мебель). Так, для производства мебели требуется наряду с древесиной множество комплектующих материалов, лакокрасочная продукция, фурнитура и т.п. Поэтому производитель мебели имеет дело не только с одним поставщиком древесины, но и с множеством других поставщиков.

Дополнительные сложности, характеризующие реально функционирующие цепи поставок, побуждают к использованию наряду с понятием «логистическая цепь» понятие «логистическая сеть». Сеть – более широкое понятие и предполагает взаимодействие всего множества партнёров, взаимосвязанных материальными и связанными с ними другими потоками. Поскольку каждый партнёр в логистической цепи может быть связан с несколькими другими партнёрами, то правильнее говорить о проектировании логистической сети поставок. В середине такой сети с многочисленными возможными взаимосвязями партнёров по поставкам находится структура, координирующая все процессы, связанные с движением материальных и сопровождающих их других потоков. Эту структуру принято называть «фокусной компанией». Так, если на месте фокусной компании представить предприятие по производству мебели, то операционные процессы (внут-

ренняя часть) логистической сети должны быть скоординированы с множеством других предприятий-партнёров. Материалы движутся слева (со стороны восходящего потока или со стороны закупок) направо (в сторону нисходящего потока или в сторону поставок). Можно выделить несколько уровней такой сети как со стороны предложения, так и со стороны спроса. Эти уровни представлены в виде всех партнёров, с которыми ведётся совместная деятельность по производству мебели. В первый уровень войдут поставщики основных деталей и сборочных конструкций для различных видов мебели, доставляющих свою продукцию прямо на предприятие по производству мебели; второй уровень – это поставщики, снабжающие компании первого уровня, которые в свою очередь снабжают товарами дилеров как клиентов второго уровня и т.д. Таким образом, управление восходящим материальным потоком касается связей между фокусной компанией и её поставщиками первого уровня, а управление нисходящими материальными потоками – связей между фокусной компанией и её клиентами. Значит, управление логистической цепью связано с управлением всей сетью в целом от начала до конца или от «древесины до мебели» и связями между всем множеством партнёров, объединённых материальными и сопровождающими их другими потоками.

Естественным выводом является рассмотрение логистической цепи как сети, состоящей из организаций, которые направляют в фокусную компанию (центр сети) товары и получают товары от неё. Итак, сеть описывает более сложную, чем логистическая цепь, структуру, в которой организации могут иметь перекрёстные связи, и между ними также установлена взаимосвязь. При рассмотрении управления такой структурой используются понятия «закупки», «снабжение», «физическое товародвижение» в контексте взаимодействия непосредственных поставщиков фокусной компании и решения задач осуществления поставки товаров клиентам первого уровня.

В условиях рынка практическая логистика решает принципиально новые стратегические и тактические задачи и соответственно использует новые формы и методы работы с поставщиками материальных ресурсов. Акцент в логистике сместился на создание конкурентных преимуществ в рамках всей цепи поставок. Эти конкурентные преимущества создаются на основе совершенствования таких параметров, как: качество, время, затраты и надёжность в логистической цепи. Качество – самый наглядный показатель результативности работы логистической цепи. Он помогает сократить затраты изнутри за счёт исключения ошибок и способствует повышению функциональной надёжности всех бизнес-процессов, делая их более точными. Конкуренция логистических цепей по фактору «время» означает, что выигрывает в ней самый оперативный. Конкурентные преимущества по времени иногда связывают со скоростью, а иногда со способностью к реагированию на потребности клиента. Параметр «время» в логистической цепи характеризует оценку того, как долго клиенту придётся ждать, чтобы получить конкретный товар или услугу (это время от момента подачи клиентом своего заказа до момента получения этого

заказа). Время – величина абсолютная. Она не допускает разных толкований, как, например, качество или цена. Время может быть разным в логистической цепи: от нуля (товар сразу имеется в наличии для продажи) до нескольких месяцев и даже лет (например, строительство нового жилого дома). Ускорение бизнес-процессов в логистической цепи способствует повышению оперативности доставки продукции, снижению риска её морального устаревания или затаривания запасами в системе. Проследив движение экономических потоков в логистической цепи можно выяснить, какие бизнес-процессы добавляют стоимость, а какие – увеличивают время и цену, не добавляя стоимость.

Затраты – важный фактор для всех бизнес-процессов в логистической цепи. Очевидно, что низкие затраты гарантируют превосходство на рынке, проявляясь в низких ценах или высокой торговой надбавке либо в сочетании обоих факторов. Многие товары конкурируют именно на этой основе. В логистической цепи такую конкурентоспособность обеспечивает ресурсосберегающее снабжение и закупки, малозатратное производство, рациональное распределение готовой продукции и обслуживание клиентов. Параметр надёжности в логистике подразумевает то, что бизнес-процессы в логистической цепи должны быть стабильными, предсказуемыми и гибкими, с точки зрения оперативного реагирования на изменения внешней среды. Временные рамки функционирования логистической цепи непосредственно связаны с потоковой концепцией логистики и её предметно-объектной областью – материальными и сопутствующими им информационными, финансовыми и сервисными потоками. Совокупность всех этих потоков выразилась через производное понятие «экономический поток». Материальный поток можно охарактеризовать как поставки товаров, происходящие в логистической цепи (сети) в ответ на запросы предыдущей (последующей) организации. Информационный поток передаёт информацию о спросе от конечного потребителя организации, расположенным в предыдущем уровне сети [2, 3].

Временные характеристики перемещения всех потоков в сети позволяют получить информацию о времени, необходимом для того, чтобы передать товары, сопутствующий им сервис и денежные средства от первичного источника их возникновения к конечному потребителю. Время показывает, насколько оперативно работает логистическая цепь (сеть) и насколько быстро она реагирует на спрос конечного потребителя. Фактически управление материальным потоком во времени показывает, какое количество материалов, измеряемых в употребляемых единицах, например количестве компонентов, тонн, метров и т.п., проходит через данную цепь (сеть) за единицу времени, т.е. как осуществляется движение материальных ценностей в процессе при-

ложения к ним различных логистических операций (транспортировка, складирование и др.). Формой существования материальных потоков является движение во времени конкретных материальных ценностей в процессах снабжения, производства и сбыта, к которым применяются логистические усилия, связанные с физическим перемещением в пространстве: погрузка, разгрузка, затаривание, сортировка, транспортировка, консолидация, разукрупнение и др.

Обратим внимание на то, что общая стратегия управления логистической цепью 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).

Кроме того, финансовый менеджмент ориентируется на минимальные инвестиции в складскую инфраструктуру, отслеживает финансовые риски, связанные с недополучением 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 предприятия. Здесь на первый план выходят требования к качеству, комплектности и надёжности поставок материальных ресурсов для производственных подразделений предприятия. На логистический менеджмент возложена координация функций финансового и операционного менеджмента в разрезе общей логистической стратегии, связанной с управлением экономическими потоками в цепи поставок. Затраты на выполнение отдельных логистических функций тесно связаны между собой. Так, экономия на транспортных расходах может привести к значительному росту затрат, обусловленных складированием и ростом запасов материальных ресурсов. Экономия на таре и упаковке может привести к потерям, связанным с повреждением грузов при их транспортировке. Сокращение услуг, оказываемых потребителям и затрат на эти цели, приводит к потере потребителей.

Интегрирование в экономическом потоке различных функций товародвижения, нацеленное на оптимальное соотношение затрат в отдельных звеньях логистической цепи, – важнейшая функция логистики. Оптимальные решения в этом плане включают: минимизацию общих затрат управления закупками и запасами материальных ресурсов, оптимизацию поставок и оптимальный выбор поставщика, инновационную направленность логистики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасенко И.Д. Логистика в системе хозяйства России // Материалы международной научно-практической конференции (четвертый Южно-Российский логистический форум). Ростов н/Д, 2007. С. 149–154.
2. Борисова В.В. Логистический менеджмент в межрегиональном товарообмене. Ростов н/Д: РИНХ, 2008. С. 225.
3. Казаков В.В. Современные подходы к управлению развитием муниципальных образований. Томск: Изд-во НТЛ, 2007. 214 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 15 декабря 2008 г.