

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПУТЕМ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.А.Репич, к.э.н.

Слово “реструктуризация”, примененное к предприятиям, принадлежит к тем терминам, которые часто используют и редко понимают. Свою бездеятельность руководители часто маскируют ожиданием инвестиций, а управленческие неудачи объясняются отсутствием тех самых инвестиций. Но мне встретилось однажды такое высказывание: “реструктуризация – это не вопрос денег, этот вопрос ума и желания”. Понимание реструктуризации как большой перестройки организационной структуры предприятия, которое нуждается в значительных инвестициях и силах, далеко не всегда соответствует действительности. Успех реструктуризации зависит от желания, понятливости и экономической грамотности высшего менеджерского звена. Сейчас именно на менеджмент предприятия ложится груз ответственности за адаптацию украинского производителя к новым условиям, созданию эффективных организационных структур, обеспечение продуктивной коммуникации с рыночной средой. Эффективность предприятия чаще всего можно повысить за счет “внутренних резервов”, после чего могут высвободиться значительные средства.

По определению, реструктуризация предприятия включает в себя кардинальные изменения на предприятии, которые охватывают всю функции предприятия, почти все его подразделения. Причем, целью проведения подобного комплекса изменений на предприятии есть именно повышения эффективности работы всех функций предприятия. Под реструктуризацией иногда понимают простое деление крупного предприятия на составные части, т.е. дробление структуры, создание автономных предприятий из единого целого. Изменение организационной структуры, дробление, деление, выделение экономически обособленных подразделений является только элементами реструктуризации, а не ее необходимыми составляющими или целью. Организационные изменения, которые будут или не будут осуществлены, зависят от целей реструктуризации и от тех путей достижения целей, которые будут избраны.

Стратегию структурной перестройки предприятия или реструктуризацию можно определить как “метод снятия разногласий между требованиями рыночной конъюнктуры и неадекватным поведением экономической системы”. В узком смысле под реструктуризацией предприятия понимают перестройку распределения и использования всех его ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных). На микроэкономическом уровне реструктуризация традиционно рассматривается с четырех точек зрения:

- как рыночное преобразование старых административных структур управления;
- как создание новой структуры управления;
- как комплекс мероприятий по финансовому оздоровлению субъекта хозяйствования;
- как изменения в товарном ассортименте;
- как разукрупнение больших предприятий.

Основным способом реструктуризации выступает «изменение организационной системы путем создания комплекса бизнес единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения других предприятий, приобретение определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций».

Реструктуризация связана с решением задач антикризисного управления, обусловленного следующими факторами:

- не востребованностью на рынке производимой продукции и услуг вследствие их низкого качества;
- сильной конкуренцией со стороны компаний монополистов и «продвинутых» компаний (зарубежных);
- неудовлетворительной структурой затрат, связанных с обслуживанием физически и морально устаревших производственных фондов, объектов социальной сферы, нехваткой оборотных средств.

Другие важные причины реструктуризации:

- изменением масштабов производства;
- повышение эффективности функционирования (процессов производства и управления);

- изменение бизнес целей (повышение уровня доходов).
- перепрофилирование видов деятельности;
- применение новых технологий в производственной сфере и сфере управления.

Реструктуризацию можно рассматривать как особый антикризисный тип стратегии экономического развития, которое базируется на совокупности принципов стратегического и оперативного управления. Правильно сформулированную и созданную организационную структуру предприятия нужно рассматривать как мощный стратегический инструмент, который позволяет координировать все структурные подразделения и направлять их деятельность на достижение поставленных задач в пределах выбранной миссии.

Среди западных специалистов-экономистов доминирует точка зрения, согласно которой усовершенствование управления материально-техническим снабжением с ориентацией только на минимизацию затрат в современных условиях уже не соответствует настоятельным нуждам. По их мнению, управление становится оптимальным только тогда, когда базируется на логистической концепции.

К стратегическому планированию и концепциям управления бизнесом логистика отношения не имеет. Она лишь реализует эти концепции на практике. Если стратегия выбрана правильно, логистика окажет помощь, если нет, то спустя какое-то время все хорошее закончится. Поэтому реформирование предприятия одной настройкой логистики заменить нельзя. Больше того: оптимизация затрат, о которой столько всего сказано, имеет физические пределы. В ограниченный период времени, когда снимаются сливки, существует реальный шанс для экономии за счет внутренних резервов, но впоследствии речь может идти лишь о поддержании затрат на оптимальном уровне.

Системы логистики в реальной экономике по объективным причинам находятся на разных стадиях или уровнях развития – от организации хранения готовой продукции до оперативного управления производством. Существуют определенные стадии, которые обязательно должны миновать функции логистики, прежде чем достичь высокого уровня развития.

В основе постадийного развития логистической организации лежит предпосылка, что изначально предприятия стремятся к объединению функций, обеспечивающему интеграцию логистической деятельности. Когда

интегрированная логистика становится реальностью, тенденция к дальнейшему объединению функций в единую организационную структуру ослабевает. А с распространением информационных технологий необходимость в формальном группировании функций становится еще менее необходимой.

Анализ передовых промышленных компаний позволил обнаружить и описать в их рамках четыре последовательные уровня развития логистических систем по состоянию на середину 90-х годов XX ст. Для лучшей идентификации, кроме порядковых номеров, можно дать им условные названия, отражающие наиболее характерные черты уровней развития логистических систем:

1. Стадия (уровень) транспортировки и хранения;
2. Стадия (уровень) физического распределения;
3. Стадия (уровень) логистики;
4. Стадия (уровень) интегрированной логистики.

До 1950-х годов функции, которые ныне считаются логистическими, обычно рассматривались как сопутствующие или вспомогательные. Организационно ответственность за логистическую деятельность распределялась между различными подразделениями или сотрудниками фирмы. Эта фрагментарность часто означала отсутствие перекрестной координации разных логистических операций, что приводило к дублированию действий и излишним затратам. Информация была неполной или недостоверной, распределение обязанностей и ответственности, как правило, оставалось нечетким. Руководители, осознав необходимость в контроле над общими издержками, принялись реорганизовывать и объединять логистические функции в единую управленческую группу.

Первый уровень – это структура традиционного плана. На этом уровне упрочнение позиций компании на рынке происходит только благодаря постоянному присутствию товаров в розничной сети или снижению затрат по их доставке. Логистическая система действует по принципу непосредственного реагирования на ежедневные колебания спроса и сбои в процессе распределения продукции.

Первый уровень характеризуется следующими особенностями:

- Компании работают на основе выполнения сменно-суточных плановых заданий. Уровень планирования логистических операций – краткосрочный (суточный);

- Область действия логистической системы охватывает организацию хранения и транспортировки готовой продукции;
- Работа системы логистики на этом уровне развития оценивается величиной доли затрат на хранение, транспортировку и другие операции по распределению продукции в общей сумме валовых затрат или общей выручки;
- На первом уровне логистические функции начинают объединяться в организационные подсистемы, функционирующие в рамках больших департаментов. Например, операции по закупке и хранению сырья и полуфабрикатов могут быть сосредоточены в отделе управления материальными потоками производственного департамента. Вопросами транспортировки, складирования и управления запасами готовой продукции может ведать отдел доставки департамента маркетинга.

Логистические структуры как интегрированные организационные единицы впервые появились в 1950-х годах. Первые попытки группирования логистических функций были предприняты в конце 1950-х – начале 1960-х годов. Организационные единицы даже с минимальной степенью формального объединения попытались объединиться только после того, как высшие руководители поверили в то, что это приведет к улучшению результатов деятельности компаний.

Как правило, поначалу в операционные блоки объединялись две или более логистические функции без существенных изменений в общей организационной иерархии. В задачу отдела логистики, кроме уже перечисленных функций, входит централизованное логистическое обслуживание клиентуры, организация хранения на собственных складах, рационализация управления запасами.

Компании, которые имеют системы логистики *второго уровня* развития, характеризуются следующими особенностями:

- Планирование мероприятий логистики осуществляется уже на недельный период, происходит их увязывание с бюджетом компании, организован процесс поиска вариантов снижения расходов производства;
- Область действия логистической системы – управление потоком произведенной готовой продукции от последнего пункта производственной линии до конечного потребителя. Контроль системы логистики распространяется на следующие функции: обслуживание заказчика,

обработка заказов, хранение готовой продукции на предприятии, управление запасами готовой продукции, перспективное планирование работы системы логистики;

- Работа логистической системы оценивается исходя из сопоставления данных сметы расходов и расходов реальных. Однако необходимо отметить: стремление сократить затраты с целью уложиться в смету – не лучший ориентир в работе системы и при обслуживании заказчика;
- На второй стадии в компании создается специальный департамент логистики, которые объединяет большинство логистических операций. Хотя многие из них все еще находятся в ведении других департаментов. Например: все операции по доставке готовой продукции, вплоть до послепродажного обслуживания, находятся в ведении департамента логистики, а поставка и хранение сырья на предприятие – в производственном департаменте.

На этой стадии эволюции редко осуществляется интеграция закупочных подразделений с подразделениями, занимающимися физическим распределением. Совершенно независимо друг до друга, подразделения, занимающиеся физическим распределением и управлением материальными ресурсами, агрегируют родственные функции. Серьезным недостатком организации на этой стадии развития является отсутствие концентрации прямой ответственности за управление запасами.

Когда компания в целом набирается опыта работы на основе объединения логистических функций и в полной мере оценивает связанную с этим выгоду (от снижения издержек), начинается следующая стадия организационной перестройки. Стадия, которая в основном пришлась на конец 1960-х и начало 1970-х годов, была реализована у многих европейских компаний. Для нее характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы, сопровождаемое повышением ее статуса, полномочий и ответственности.

Что же характеризует системы логистики третьего уровня:

- Планирование становится среднесрочным – на месяц и более;
- Контролируются логистические операции от закупки сырья до обслуживания конечного потребителя продукции. К дополнительным функциям таких систем относятся: доставка сырья на предприятие,

- прогнозирование сбыта, закупка сырья, управление запасами сырья и незавершенного производства, проектирование систем логистики;
- Работа системы оценивается не путем сравнения суммы расходов, а сравнивается со стандартом качества обслуживания. При этом предприятие старается повысить производительность системы, а не сократить затраты (как это характерно для систем второго уровня). Управление осуществляется не по принципу непосредственного реагирования, а основано на планировании упреждающих воздействий;
 - На третьей стадии в компании часто создается должность вице-президента по логистике, что позволяет сосредоточить в своих руках все управление логистическими операциями. В компании действует один или несколько департаментов, отделов и подразделов, которые занимаются разнообразными направлениями логистической деятельности. Как правило, это департамент логистических операций с подразделениями: упаковочных работ, обработки грузов, складирование, управление запасами, транспортных операций; также департамент организации доставки с подразделениями: закупки и доставки сырья и полуфабрикатов, поставки готовой продукции, учета выполнения заказов. Может быть организован департамент планирования операций по логистике с отделами: прогнозирование рынка, обработки заказов, контроля за производством, учета запросов клиентуры, послепродажного обслуживания и т.д.

Характерной чертой этого уровня развития является то, что функции физического распределения и управления материальными ресурсами постепенно получили признание наряду с финансированием, производством и маркетингом. Но концепция полностью интегрированного логистического подразделения так и остается не реализованной. Интеграционные усилия на этой стадии сосредоточены скорее либо на физическом распределении, либо на управлении материальными ресурсами.

Постепенно в развитии организационной структуры прослеживается явная тенденция к группированию многих логистических функций (как планово-координационного, так и оперативного характера) в единый блок с общим руководством и ответственностью. Цель состоит в стратегическом управлении всеми товарно-материальными потоками и запасами ради максимизации прибыли предприятия в целом.

Переходу к следующей организационной стадии способствует бурное развитие логистических информационных систем. Информационные технологии усиливают возможности планирования и оперативного управления структурами, в рамках которых достижима полная интеграция логистических операций.

Во-первых, каждая функциональная область логистики – будь то закупки, материально-техническое обеспечение производства или физическое распределение – структурирована как отдельная операционная линия или отдельный бизнес-процесс.

Во-вторых, пять функций, относящихся к логистической поддержке, распределены между пятью оперативными службами. Общая целевая ориентация этих служб обеспечивает механизм интеграции всех логистических операций.

В-третьих, в планировании логистических ресурсов задействован весь потенциал управленческой информации по планированию и координации операций. Наконец, сводное планирование и контроль осуществляются на высшем уровне организации. Эти два вида деятельности содействуют интеграции.

Логистические системы четвертого уровня развития получили распространение во второй половине 90-х годов XX века. Четвертый уровень – внедрение интегрированных маркетинговых и логистических систем, которые охватывают весь процесс воспроизведения – от получения заказа до поставки продукции конечному потребителю. Разрабатываются долгосрочные планы материально-технического обеспечения и сбыта (год и больше). Проводится большая работа по исследованию конъюнктуры рынка и природы покупательского спроса. Этот уровень логистической организации предлагает единую схему производительного использования финансовых и человеческих ресурсов на всех стадиях логистической деятельности – начиная с разработки источников сырья и материалов и кончая поставкой продукции клиентам. И как таковая эта стадия подводит фирму к необходимости управления взаимосвязями между закупками, материально-техническим обеспечением производства и физическим распределением

В данное время в вопросах построения организационных структур намечаются сдвиги, связанные с переходом от вертикальных структур к горизонтальным. При вертикальной структуре главе компании подчиняются

функциональные подразделения: производства, маркетинга, финансов, исследовательский и др. При горизонтальной структуре в рамках компании создаются функциональные направления, например такие как: получение и выполнение заказов логистических операций, коммерциализации и технологий. Другими словами, осуществляется переход от управления функциональными структурами к управлению процессами.

Интеграция требует объединения логистики с другими сферами деятельности, такими как маркетинг, IT, производство. Например, при таком подходе насущной задачей становится не просто координация транспортировки и управления запасами, а интеграция в хозяйственный единый процесс функций транспортировки, управления запасами, разработки новых продуктов, гибкого производства и обслуживания потребителей. Для достижения целостной организационной интеграции фирма должна объединить множество своих операционных возможностей в новые организационные блоки. Это означает, что традиционные функциональные подразделения должны слиться в единый процесс. Такое слияние часто требует перестройки традиционных организационных структур и придания им новых, уникальных конфигураций.

Число компаний, которые используют логистические системы четвертого уровня, пока что является незначительным. Интеграция оказывает содействие увязыванию часто противоречивых целей разных подразделений компании. Работа системы оценивается с учетом требований международных стандартов. Компании осуществляют свою деятельность, как правило, на глобальном уровне, а не только на национальном или региональном.

Фирмы с неодинаковым уровнем развития логистики существенно различаются по целевому направлению инвестиций. Как правило, на низшем уровне развития крупные капитальные вложения направляются на нейтрализацию негативных воздействий, а на более высоком уровне – преимущественно на формирование логистической инфраструктуры.

Фирмы первого уровня почти половину своих средств расходуют на расширение узких мест логистической системы или отдельных ее звеньев, около трети – на введение нормативной производительности труда, и оставшиеся средства – на применение стимулирующей оплаты труда. Фирмы, достигшие второго уровня развития логистики, половину средств направляют на механизацию складских работ, 30% – на строительство складов и около четверти – на автоматизацию технологических процессов.

В любой момент времени можно наблюдать множество логистических организаций, проходящих через всю гамму стадий развития. В то время как некоторые фирмы решают задачи первой стадии, другие уже вплотную приблизились к четвертой стадии. Переход на более высокий уровень длится при благоприятных условиях от 6 месяцев до 2 лет. Хотя эволюция организации может быть ускорена, скачкообразный переход в новое качество очень труден. Руководителям требуется ясное понимание того, как должна быть структурирована их конкретная организация, чтобы при имеющихся навыках и ресурсах наилучшим образом решать логистические задачи.

Ярким примером перехода от первого уровня развития систем логистики к более высокому (предположительно третьему) может служить ситуация на Львовской кондитерской фабрике “Світоч”. Менеджеры швейцарской компании “Nestle”, которая в 1998-1999 гг. приобрела около 90% акций “Світоча”, во время реструктуризации создали на предприятии подразделение логистики, которому была поставлена задача контроля логистических операций от закупки сырья до обслуживания сети дистрибьюторов. К дополнительным функциям этого подразделения были отнесены следующие: принятие решения о поставщиках, закупка и доставка сырья на предприятие, хранение сырья и материалов, управление запасами сырья и незавершенного производства, прогнозирование сбыта, упаковка и хранение готовой продукции. К сожалению, более подробной информации о таком важном и поучительном для отечественных менеджеров опыте получить невозможно.

Проект перехода на более высокий уровень развития логистической системы можно условно разбить на две составляющие: анализ эффективности работы имеющейся системы логистики и разработка предложений по улучшению системы логистики.

Внедрение более высокого уровня логистики на предприятии должно начинаться с совершенствования управленческого учета, поскольку управлять можно только тем, что подлежит количественной оценке. Важный шаг – это идентификация затрат и анализ степени их влияния на величину общих издержек. Сегодня большинство фирм ведут учет расходов на изготовление отдельных продуктов. При этом им неизвестно, какая часть общей суммы приходится на закупку, производство, складирование и транспортировку. Чтобы все это можно было узнать, необходимо – через какой-нибудь показатель – произвести разделение обезличенных средств. Такой учет

позволяет определить фактические затраты на каждый продукт и привлекает внимание руководства компании к причинам их появления. То есть, содержит в себе механизм управления издержками и служит катализатором к дальнейшему совершенствованию процесса. Дальнейшее пошаговое содержание работ – проведение диагностики внутренних и внешних подсистем логистики:

- исходные данные логистики;
- описание процессов логистики;
- перечень факторов, влияющих на выполнение логистических процессов;
- перечень проблемных зон логистики;
- анализ "узких мест" и логистических затрат;
- предложения по улучшению логистики.

После всестороннего анализа действующей системы необходима формализация текущей ситуации в системе распределения (модель процессов логистики «как есть») и разработка комплекса организационных, технических, технологических и информационных предложений (модель процессов логистики «как должно быть»).

Постоянная, непрерывная работа по улучшению состояния предприятия и является настоящей реструктуризацией. Непрерывной она должна быть потому, что рыночная среда изменяется практически каждый день, и производитель должен постоянно к ней приспосабливаться.

1. Матеріали семінарів з питань розвитку приватного сектору, що проводились у 1996-1997 році Joint Vienna Institute.
2. Портфель конкуренции и управления финансами. Под ред. Ю.Б. Рубина.- М.:Соминтек,1996.
3. Реструктуризація та розробка стратегії підприємства// Матеріали семінару 2-5.06.1997.-К.:МЦПІМ.-1997.
4. Джоналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. Логистика: Интегрированная цепь поставок. Пер. с англ. – М.: «Олимп – Бизнес», 2001.
5. <http://www.cfin.ru>
6. <http://www.loginfo.ru>