нам сети строить и жить помогают

от товаропроводящих цепей к распределительным сетям

Направленность развития организационных структур в современной экономике обусловлена реализацией принципа интеграции, который приводит к усложнению хозяйственных связей, что вызывает необходимость искать наиболее эффективные формы организации бизнес-процессов на уровне предпринимательских структур, действующих в сферах производства и коммерческого посредничества.

Ефремов А.А.
канд. экон. наук, докторант кафедры "Коммерция и логистика" СПбГУЭФ

Для российской экономической практики реальными становятся такие организационно-экономические инструменты как аутсорсинг, внутренний и внешний толлинг, лизинг и проч., что является причиной развития сложных хозяйственных связей на основе долгосрочного сотрудничества и требует их соответствующей организационной поддержки. В результате получает распространение *сетевая* форма межфирменного взаимодействия, в основе которой лежит логистическая цепь.

В специальной литературе цепь определяется как линейно упорядоченное множество физических и/или юридических лиц, осуществляющих логистические операции над материальными потоками при доведении их от одной хозяйственной системы до другой (в случае производственного потребления материальных ресурсов) или до конечного потребителя (в случае личного потребления). В простейшем варианте такая товаропроводящая цепь состоит из поставщика и получателя товарно-материальных ценностей, а в более сложном случае включает в себя различного рода посредников. Теория товаропроводящих цепей в целом опирается на базовые положения теории издержек,

связанных с заключением сделок, которые принято называть *трансакционными*. Согласно этой теории стратегия любого предприятия определяется решением дилеммы – *производить или покупать* те или иные виды материалов. Ориентация на внешние поставки становится экономически оправданной в том случае, если внутрифирменные издержки на их производство превышают издержки, порожденные поставками. Когда же затраты, связанные со сделками, высоки, предприятия предпочитают самостоятельно выполнять те виды деятельности, которые можно было бы в других условиях передать сторонним организациям.

Можно предположить, что системообразующим фактором построения товаропроводящих цепей выступает заинтересованность предприятий в снижении степени неопределенности информации об обмене товарно-материальных и нематериальных ценностей, к которой относятся: а) сведения о надежности контрагента; б) данные о качестве продукции, возможностях роста его предприятия и т.п. При этом все участники товаропроводящей цепи рассматривают друг друга не как соперников, а как партнеров.

Отличительной особенностью в системе партнерских отношений является образование *коллективного субъекта* при совместной работе «исполнительной» системы. При этом сам факт принятия взаимно согласованных решений предопределяет *коллективность субъекта* в осуществлении той или иной хозяйственной операции в рамках цепи. Однако отношения между управлением и исполнением при совместной деятельности создают «уровневое» распределение функций участников, или иерархию связь. Функции руководства и каждая из функций исполнения могут быть реализованы через совместное участие нескольких партнеров.

Таким образом, вовлечение в систему партнерских отношений предприятий-партнеров, необходимость определения совместной конкурентной линии поведения и формирование программы действий по достижению целей то-

теория товаропроводящих цепей в целом опирается на базовые положения теории издержек, связанных с заключением сделок, которые принято называть трансакционными

варопроводящей цепи требуют осуществления специфических для руководителя действий, выражающихся в организации им своей «исполнительной» системы. Отсюда возникает необходимость принятия одним из членов такой цепи функций *координационного центра.*

Отсутствие формального разделения полномочий и ответственности между участниками товаропроводящей цепи имеет предел, который исключает возможность гармонизации интересов контрагентов.

Мировая практика подтверждает то, что развитие рыночных отношений и усиление конкуренции приводят к трансформации товаропроводящих цепей, свидетельством чему являются:

а) рост скорости материальных потоков;

б) рост интенсивности и сложности материальных и информационных потоков;

в) усложнение финансовых взаимоотношений между хозяйственными партнерами; г) сокращение числа звеньев товаропроводящей цепи;

д) уменьшение надежности товаропроводящей цепи при сокращении материальных запасов в производстве и дистрибутивных каналах.

Следствием указанных тенденций следует считать рост потенциальной неустойчивости эшелонированных, то есть многозвенных, товаропроводящих цепей. Повышению устойчивости товаропроводящей цепи должна способствовать ее трансформация в единую интегрированную систему, реализующую цели бизнеса от поставщика до конечного потребителя.

Данный подход базируется на концепции «логистического трубопровода»[1]. Однако последовательность хозяйственных операций в таком «трубопроводе» не решает проблемы повышения устойчивости цепи. На практике более результативными оказываются сетевые формы сотрудничества, в которых хозяйственные опера-

ции выполняются как последовательно, так и параллельно[2]. Сетью в рассматриваемом контексте считается полное множество предприятий, взаимосвязанных между собой материальными и сопутствующими им информационными и финансовыми потоками[3]. Это определение, по сути, формируется в терминах распределения потоков на графах.

Исследование как отечественной, так и зарубежной теории и практики управления показывает, что организация партнерства относится к числу стратегических задач. Изначальное принятие решений относительно организации стратегического партнерства служит осуществлению общей (согласованной) линии поведения сетевой распределительной структуры. Можно отметить, что вопросы создания практически ориентированной теории и методического инструментария для организации стратегических партнерств, которым свойственен потоковый характер, остаются открытыми. Поиск ответов на эти вопросы приводит к следующим выводам.

Современная зарубежная практика построения товаропроводящих структур демонстрирует острую потребность в сетевом представлении взаимосвязей между хозяйственными партнерами. При этом многокритериальная оптимизация экономического поведения сетевой структуры не оправдывает себя. Такая оптимизация, являясь достаточно сложной с математической точки зрения, даже после своего формального решения (например, после построения множества Парето) остается проблемой для принятия решений, поскольку выбор окончательного решения - прерогатива предприятия-интегратора стратегического партнерства. Именно поэтому в зарубежной практике при формировании стратегических партнерских отношений между предприятием-покупателем

в зарубежной практике при формировании стратегических партнерских отношений часто руководствуются методом аналитической иерархической процедуры

Рис. 1. Интегрированный контур хозяйственных связей в рамках товаропроводящей цепи

и предприятием-поставщиком часто руководствуются методом аналитической иерархической процедуры (АНР)[4].

Метод АНР позволяет использовать неопределенную и субъективную информацию о поставщиках, а при их оценке - применить знания покупателей. Вместе с тем, использование метода АНР ограничивается обоснованием самого простого варианта стратегического партнерства, то есть однозвенной товаропроводящей цепи. В этой связи для развития практики организации стратегического партнерства важное значение приобретает содержательная интерпретация интегрированного контура хозяйственных связей. Причем эта интерпрета-

ция должна, с одной стороны, отвечать требованию выбора структурных единиц на основе метода АНР, а с другой - обеспечить наглядность процесса интеграции единым материальным потоком. По нашему мнению данным требованиям соответствует методический подход, представленный на рис. 1.

Первым этапом интегрированного контура хозяйственных связей является «поиск и выбор хозяйственных партнеров».

В качестве методического решения задачи выбора потенциальных партнеров предлагается последовательно, но с конца формируемой товаропроводящей цепи осуществлять подбор поставщиков исходя из типологии входящих материальных потоков. При этом на каждом очередном этапе предполагается формировать избыточное множество конкурирующих поставщиков, чтобы в дальнейшем осуществить их фильтрацию на основе метода АНР. Этот подход позволяет обобщить информацию о характере взаимодействия хозяйственных партнеров и отражает полную структуру многозвенной товаропроводящей цепи. Ее анализ уже на качественном уровне позволяет оценить баланс потоков предприятий, связанных поставками, а на содержательном уровне - определить возможность создания партнерства.

На втором этапе заключается соглашение о партнерстве.

В контексте логистики оно трактуется как договор или пакет документов, совместно разработанный вступающими в соглашение по образованию распределительной сети субъектами предпринимательства. В документах приводятся основные положения, обеспечивающие условия для реализации организационно-технологического, экономического и информационного единства функционирования сети[5].

На законодательном уровне в качестве одного из индикаторов как соглашений, так и любой согласованной деятельности хозяйствующих субъектов или решений об объединении предприятий, которые могут оказать сдерживающее влияние на конкуренцию, рассматривается наличие жесткой вертикальной интеграции.

На третьем этапе – «Реализация хозяйственных связей в рамках соглашения о партнерстве» - выполняются задачи взаимодействия ранее идентифицированных контрагентов товаропроводящей цепи. При этом предприятием-интегратором осуществляется координация хозяйственных связей. Целью такой координации следует считать повышение эффективности данной формы стратегического партнерства.

Efremov A.A.
The doctor of economic science, working for doctor's degree
The faculty "Commerce and Logistics"

From commodity-producing chains to distributing networks

The development orientation of organizational structure is determined by fusion in modern economy. The economy has a tendency to complicate economical ties that helps to find more effective forms of business process organization at the level of business structures in the field of production and commercial mediation.

[1] *The managament of business logistics / Y.Y. Coyle, E.Y. Bazd, C.Y. Langlly. – 5th ed. – West Publishing Company, 1992. – 580 p.*
[2] *Котлер Ф., Ачрол Р. Маркетинг в условиях сетевой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000, № 2. – С. 2-19.*
[3] *Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1997. – 772 с.*
[4] *Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – С. 392.*
[5] *Семененко А.И. Логистика. Словарь и библиография: Справочное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – С. 24-25.*

Юбилейный семинар, см. с. 131