

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ ФОРМЫ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ

Демченко А.И.

ФБГОУ «Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет), Челябинск, Россия (454080, Челябинск, проспект Ленина, 76), e-mail: aidchel@mail.ru

В статье обоснована значимость процессов интеграции на уровне предприятий, формирующих логистические цепи. Автором проведен обзор основных форм партнерского взаимодействия, используемых на практике, в том числе при интеграции в рамках логистической цепи. Предложена классификация логистических цепей в зависимости от используемых форм взаимодействия партнеров. Определены две классификационные группы: моноформные и мультиформные логистические цепи, рассмотрены механизмы формирования партнерских взаимоотношений в них, дана оценка тенденций их развития в направлении оптимизации. В рамках предложенного автором организационно-экономического подхода введена категория «зрелость логистической цепи», а также сформулированы и обоснованы ключевые параметры, характеризующие форму взаимодействия партнеров и являющиеся критериями ее выбора. В статье определены технологические и рыночные факторы, которые должны быть учтены при выборе оптимальных форм взаимодействия в логистической цепи, обосновано их влияние на процесс выбора.

Ключевые слова: взаимодействие предприятий, логистическая цепь, интеграция.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC APPROACH TO THE CHOICE OF THE FORM OF PARTNER INTERACTION IN LOGISTIC CHAINS

Demchenko A.I.

South Ural State University (National Research University), Chelyabinsk, Russia (454080, Chelyabinsk, Lenin prospekt, 76), e-mail: aidchel@mail.ru

In article the importance of processes of integration at the level of the enterprises forming logistic chains is proved. The author carried out the review of the main forms of the partner interaction used in practice, including at integration within a logistic chain. Classification of logistic chains depending on used forms of interaction of partners is offered. Two classification groups are defined: monoform and multiform logistic chains, are considered mechanisms of formation of partner relationship in them, the assessment of tendencies of their development in the direction of optimization is given. Within the organizational and economic approach offered by the author the category "maturity of a logistic chain" is entered, and also the key parameters which are characterizing a form of interaction of partners and being criteria of its choice are formulated and proved. In article technology and market factors which shall be considered in case of a choice of optimum forms of interaction in a logistic chain are determined, their influence on selection process is proved.

Keywords: interaction of the entities, logistic chain, integration

В современных условиях глобализации экономических отношений многие отечественные предприятия с целью сохранения бизнеса и повышения его конкурентоспособности стремятся интегрироваться в межфирменные партнерские объединения, представляющие собой систему предприятий-партнеров, действующих на взаимовыгодной основе для достижения совместной цели. Такой целью в условиях рыночной экономики является совместное создание ценности или, иными словами, удовлетворение потребностей рынка.

Интеграция при этом предполагает не только функционирование в рамках совместного целеполагания, но и взаимодействие и координацию деятельности, что наиболее полно может быть реализовано на основе долгосрочного сотрудничества. Так как интеграция предприятий обычно соответствует потоку создаваемых ценностей, партнеров в такой

системе можно представить в виде логистической цепи, начиная от первого поставщика и простирающейся до конечного покупателя на рынке. В научных исследованиях такие объединения партнеров получили название цепи поставок и являются объектом изучения концепции SCM (Supply Chain Management) [2, 3, 4].

Целью представленного исследования является разработка подхода к выбору формы партнерского взаимодействия в логистической цепи, основанного на организационно-экономических критериях.

Анализ существующих методологических подходов и практики формирования логистических цепей позволяет сделать вывод, что по степени интеграции участников такая цепь может быть весьма неоднородной. Причиной тому является то, что в каждой паре партнеров, соответствующих ролям «поставщик-потребитель», реализуются различные формы взаимодействия.

Наиболее простой формой взаимодействия партнеров, характерной для рынков, где преобладает местная конкуренция, является сотрудничество на основе разовых договоров на поставку.

В этом случае речь идет о взаимодействии лишь двух смежных участников, поэтому цепь не является интегрированной. Цепи, формируемые на этой основе, могут не иметь постоянных участников, а, следовательно, управление на уровне цепи невозможно. Предприятия – участники такой цепи – взаимодействуют только со своими непосредственными поставщиками и покупателями, оптимизируя выгоду на отдельном участке цепи. В этом случае управление цепью является фрагментарным, а ее оптимизация подменяется субоптимизацией отдельных элементов. Отметим, что вся «нагрузка» по соответствию товаров или услуг потребностям конечных покупателей ложится на последнее звено цепи, непосредственно взаимодействующее с ними. Единственным возможным механизмом влияния на ситуацию в случае несоответствия товаров или услуг запросам рынка является подбор нового поставщика.

В случае если поставщик соответствует всем критериям и позволяет наилучшим образом удовлетворять требования клиентов, и сотрудничество является взаимовыгодным. В этой ситуации целесообразно выстраивать долгосрочные взаимоотношения. Таким образом, второй формой взаимодействия является сотрудничество на долгосрочной основе. Цепь, основанная на долгосрочном сотрудничестве, имеет относительно постоянную структуру и предполагает совместное решение возникающих проблем. Реакцией участников при несоответствии продукции требованиям потребителя является не замена партнера, а разработка совместных программ по решению возникающих проблем. Данная форма

взаимодействия может предусматривать различные виды долгосрочных соглашений, такие как:

- стратегические союзы компаний [6];
- дистрибьюторский договор;
- дилерское соглашение;
- договор франчайзинга.

Указанные виды соглашений, как и другие долгосрочные контракты, предполагают высокую степень интеграции цепи, но, тем не менее, не дают полного контроля над деятельностью участников цепи, ограничивают право доступа к ресурсам и компетенциям партнера. В случае если первоначальные ожидания не оправдываются, указанные формы взаимодействия распадаются. Долгосрочным взаимоотношениям соответствуют такие организационные формы, как консорциум, стратегический альянс, хозяйственная ассоциация.

Специфической формой взаимодействия, применяемой для предприятий, работающих в социальной сфере, является государственно-частное партнерство, представляющее собой совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях [7].

Третьей формой взаимодействия являются корпоративные отношения участников, построенные на праве собственности [5]. Такие цепи, как правило, имеют централизованное управление и могут строиться на основе:

- взаимного обмена акциями;
- частичного выкупа акций партнера;
- сделок слияния и поглощения;
- создания собственных подразделений.

Организационными формами взаимоотношений для третьего типа являются: концерн, управляемый холдингом, и вертикально интегрированная компания.

Выделение форм взаимодействия партнеров позволяет провести классификацию логистических цепей, которые соответственно могут быть двух видов: моноформные и мультиформные.

Моноформные цепи – это логистические системы, ключевые участники которых сотрудничают друг с другом в рамках единых форм взаимодействия. При этом использование единых форм позволяет говорить о равной степени интеграции всех партнеров в рамках цепи. Исходя из предложенных форм взаимодействия, обозначим три подвида моноформных цепей:

- временную/нестабильную цепь;

- стратегически интегрированную цепь;
- корпоративную цепь.

Мультиформные цепи – это логистические цепи, на отдельных участках которых используются различные формы взаимодействия партнеров. В таких цепях наблюдается различная степень интеграции участников, что усложняет координацию деятельности, поэтому данная цепь тяготеет к преобразованию в направлении моноформной цепи. Отмеченное преобразование реализуется посредством замены участников цепи на наименее интегрированных ее участках, т.е. происходит усиление степени интеграции до уровня, наиболее приемлемого с точки зрения управления.

Рассмотрим механизм формирования партнерских взаимоотношений в цепи. С этой целью обозначим факторы, определяющие выбор формы сотрудничества как между двумя непосредственными участниками цепи на участке «поставщик – потребитель», так и в рамках логистической цепи в целом.

Анализ практики формирования и развития партнерских отношений позволяет ввести категорию «уровень зрелости логистической цепи». Ключевым критерием, определяющим зрелость, на наш взгляд, является степень интеграции участников, развивающаяся в направлении оптимального сочетания степени гибкости логистической цепи и уровня затрат, связанных с ее функционированием. Таким образом, в качестве ключевых параметров, характеризующих форму взаимодействия партнеров, предлагается рассматривать:

- степень интеграции цепи/управляемость;
- степень гибкости;
- уровень затрат на реализацию выбранной формы взаимодействия.

Рассмотрим отмеченные параметры более подробно.

Степень интеграции определяет возможности управления цепью. Чем выше степень интеграции, тем больше существует возможностей для координации деятельности партнеров. Цепь является стабильной по своей структуре за счет ключевых участников, что формирует предпосылки для совместного принятия решений, а также реализации общих мероприятий и проектов в рамках цепи.

Гибкость цепи предполагает возможность отклика системы на изменение внешних условий, например, потребительских предпочтений. Гибкость может быть реализована посредством оказания влияния на партнера в рамках оперативной реакции на произошедшие изменения. Гибкость подразумевает возможность изменения состава участников цепи в случае, если они не способны адаптироваться к изменившимся условиям.

В структуре общих затрат, связанных с реализацией и поддержанием конкретной формы партнерских отношений, можно выделить:

- затраты на привлечение партнера, включающие затраты на поиск, отбор и организацию первоначальных контактов с партнером;
- затраты на управление взаимодействием, а именно – интеграцию и координацию деятельности.

В зависимости от реализуемой формы взаимодействия соотношение выделенных элементов затрат будет различным. Так, в рамках краткосрочной формы взаимодействия в структуре затрат преобладают затраты на поиск, отбор и первоначальный контакт с предприятием-партнером. Здесь можно провести аналогию с концепцией маркетинга взаимодействия с клиентами, ориентированной на долгосрочное сотрудничество как с потребителями, так и с партнерами по бизнесу. Данная концепция позволяет утверждать, что взаимодействие на долгосрочной основе или лояльность экономически более выгодны компании, в частности, за счет снижения затрат на привлечение клиентов [1]. Результаты зарубежных исследований позволяют установить, что затраты на привлечение новых клиентов в 5 раз превышают затраты на удержание существующих потребителей. На наш взгляд, схожее соотношение можно наблюдать и в отношениях с партнерами. В этом случае более высокий уровень затрат обусловлен необходимостью:

- регулярного анализа рынка поставщиков;
- проведением переговоров с потенциальными поставщиками;
- внесением изменений в ритмичность работы склада и производства в связи с переходом на поставки от нового поставщика;
- формирования и поддержания значительного уровня запасов для снижения рисков взаимодействия с новым поставщиком.

При этом затраты на организацию взаимодействия в рамках краткосрочного сотрудничества являются минимальными. Однако они возрастают при переходе к долгосрочным или корпоративным взаимоотношениям. Так, при организации корпоративных отношений в рамках цепи, высокие затраты связаны с необходимостью:

- большего объема инвестиций с целью приобретения компаний-партнеров или создания собственных подразделений;
- преодоления дисбаланса мощностей в разных звеньях цепи, обусловленных различиями в показателях эффективного масштаба деятельности;
- принятия прочих затрат, связанных с управлением компаниями в других звеньях цепи.

Предложенная характеристика логистических цепей на основе критериев «степень интеграции – степень гибкости – уровень затрат» лежит в основе предлагаемого организационно-экономического подхода к выбору формы партнерского взаимодействия.

Характеристика форм партнерского взаимодействия в рамках логистических цепей по обозначенным критериям представлена в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика форм партнерского взаимодействия

Формы партнерского взаимодействия	Критерии		
	Степень интеграции	Степень гибкости	Уровень затрат
Краткосрочная	Низкая	Высокая	Высокий
Долгосрочная	От средней до высокой	От средней до высокой	Средний
Корпоративная	Высокая	От средней до низкой	Высокий

Таким образом, оптимальной формой взаимодействия партнеров в рамках логистической цепи является долгосрочное сотрудничество. Переход к корпоративной форме целесообразен лишь в том случае, если существующие долгосрочные соглашения не позволяют достигнуть желаемой степени интеграции.

Несмотря на введенный критерий оптимальности выбора формы взаимодействия, в практике бизнеса существуют различные варианты партнерского сотрудничества, часть которых не всегда соответствует организационно-экономическому подходу, а, следовательно, требуют учета и другие факторы, определяющие форму партнерского сотрудничества.

В частности, высокую степень интеграции цепи при сохранении достаточной ее гибкости позволяют обеспечить современные информационные технологии, обеспечивающие оперативный обмен данными между участниками цепи. Анализ воздействия факторов технологического развития представлен в табл. 2 [8].

Таблица 2

Влияние информационных технологий на степень интеграции цепи

Старое правило	Разрушающая технология	Новое правило
Информация может быть доступна только в одном месте и в одно время	Совместно используемые базы данных	Информация может быть доступна одновременно практически во всех местах, где она необходима
Фирмы должны выбирать между централизацией и децентрализацией	Телекоммуникационные сети	Фирмы могут одновременно использовать достоинства централизации и децентрализации
Все решения принимаются менеджерами	Инструменты, облегчающие процесс	Принятие решений есть часть работы каждого сотрудника

	принятия решений (доступ к БД, программные средства моделирования)	
Полевой персонал нуждается в офисах для получения, хранения, обработки и передачи информации	Беспроводные средства передачи данных и портативные компьютеры	Полевой персонал может отправлять и получать информацию независимо от своего местонахождения
Планы пересматриваются периодически	Высокопроизводительные компьютерные вычисления	Планы пересматриваются незамедлительно по мере необходимости

К технологическим факторам, влияющим на форму взаимодействия партнеров, можно отнести также современные производственные системы, получающие все большее распространение в практике бизнеса. Они обеспечивают быструю переналадку оборудования, возможность удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов, эффективную работу с разными объемами заказов и другие возможности повышения гибкости и оптимизации затрат.

Ко второй группе факторов, определяющих выбор формы партнерского взаимодействия, относятся рыночные факторы. Среди рыночных факторов можно выделить следующие: интенсивность конкуренции, уровень рыночной концентрации, специфику продукта и характеристики компаний, участвующих в цепи (такие как масштаб конкуренции, объем производства, конкурентные преимущества, доступ к ресурсам и др.). Так, например, участник цепи, обладающий большей конкурентной силой или уникальными преимуществами, может оказывать влияние на выбор формы взаимодействия, соответствующей его стратегическим приоритетам и обеспечивающей ему перспективы получения большей прибыли.

Таким образом, в исследовании сформулирован организационно-экономический подход к выбору форм партнерского взаимодействия, а также обозначены две группы факторов: технологические и рыночные, оказывающие влияние на выбор форм партнерского взаимодействия в рамках логистической цепи. Предлагаемый подход может быть использован компаниями при оценке перспектив развития партнерского взаимодействия с поставщиками и потребителями, а также при анализе существующих интегрированных объединений в целях оптимизации взаимодействия участников.

Список литературы

1. Асташова Ю.В. Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон в системе менеджмента качества: монография. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005.

2. Грейз Г.М., Кузменко Ю.Г., Хатеев И.В. Специфические особенности системы информационной логистики бизнес-структур в зависимости от вида экономической деятельности // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 4-4. – С. 929-933.
3. Кротов К.В., Куц С.П., Смирнова М.М. Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний // *Российский журнал менеджмента*. – 2008. – Т. 6. – № 2. – С. 3-25.
4. Кузменко Ю.Г. Методология логистической интеграции торгового обслуживания. Постановка проблемы. // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2013. – Т. 7. – № 2. – С. 148-151.
5. Куценко А.В. Современные формы стратегического взаимодействия - слияния и поглощения и создание стратегических альянсов на примере нефтегазовой отрасли // *Российское предпринимательство*. – 2011. – № 6-2. – С. 71-75.
6. Ларина Ю.С. Стратегические альянсы как типичный пример стратегической сети // *Российское предпринимательство*. – 2013. – № 7 (229). – С. 91-99.
7. Окольнішнікова І.Ю., Каточков В.М. Формирование и развитие новых форм организации и управления хозяйствующими субъектами здравоохранения (на примере государственно-частного партнерства) // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2009. – № 29 (162). – С. 19-26.
8. Турчин С.А. Скованные одной цепью // *Компьютерное обозрение*. – 2001. – № 1-2.

Рецензенты:

Просвирина И.И., д.э.н., доцент, зав. кафедрой «Оценка бизнеса и конкурентоспособности», ФГБОУ ВПО ЮУрГУ, г. Челябинск.

Черненко А.Ф., д.э.н., профессор, директор Центра фундаментальных и прикладных исследований «Экономика и предпринимательство», профессор кафедры «Финансовый менеджмент», ФГБОУ ВПО ЮУрГУ, г. Челябинск.