Попкова Тамара Ивановна. Реструктуризация логистических систем производственно-коммерческих предприятий : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 : СПб., 1999 159 c. РГБ ОД, 61:99-8/1118-8

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Объективные предпосылки реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий 11**

1.1. Реструктуризация потоковых процессов в российской экономике как условие решения проблемы экономической безопасности I!

1.2. Региональные особенности реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий (на примере Мурманской области) 31

1.3. Системообразующая роль логистики в реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий ,48

**Глава 2. Методологические основы реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий 61**

2.1. Интегрированное планирование реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий... 61

2.2. Проблемно-ориентированное управление реструктуризацией логистической системы производственно-коммерческого предприятия 76

2.3. Модель прогнозирования реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия в условиях неопределенности исходной информации 86

**Глава 3. Организационно-методические основы реструктури зации логистических систем производственно-коммерческих предприятий 98**

3.1. Организационно-правовое пространство форм взаимодействия производсівенно-коммерческих предприятий на принципах партнерства 98

3.2. Реинжиниринг как организационно-методический инструментарий реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий 123

3.3. Управление организационным сопротивлением реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия 131

Заключение 143

Список литературы 147

* [Региональные особенности реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий (на примере Мурманской области)](http://www.dslib.net/logistika/restrukturizacija-logisticheskih-sistem-proizvodstvenno-kommercheskih-predprijatij.html#821071)
* [Системообразующая роль логистики в реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий](http://www.dslib.net/logistika/restrukturizacija-logisticheskih-sistem-proizvodstvenno-kommercheskih-predprijatij.html#821072)
* [Проблемно-ориентированное управление реструктуризацией логистической системы производственно-коммерческого предприятия](http://www.dslib.net/logistika/restrukturizacija-logisticheskih-sistem-proizvodstvenno-kommercheskih-predprijatij.html#821073)
* [Реинжиниринг как организационно-методический инструментарий реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий](http://www.dslib.net/logistika/restrukturizacija-logisticheskih-sistem-proizvodstvenno-kommercheskih-predprijatij.html#821074)

**Введение к работе**

В реформировании российской экономики наступил этап, оценивая который аналитики прогнозируют как оптимистическое развитие дальнейшего хода событий, так и пессимистическое. Не останавливаясь на политической подоплеке таких оценок заметим, что возможный экономический рост, прежде всего, определяется активностью на формирующемся рынке основных его стр\ктуро-образующих элементов - предприятий.количество которых за последние годы *\/*в различных регионах возросло более чем в десять раз в зависимости от сферы деятельности. Соответственно возросло и количество предпринимателей и менеджеров, от которых, при благоприятной налоговой, финансово-кредитной и промышленной политике и законотворческой деятельности органов власти, фактически зависит выход России из экономического кризиса. Но спектр реальной картины результатов деятельности различных производственно-коммерческих предприятий весьма широк. Ряд предприятий в условиях открытости рынка успешно конкурируют с предприятиями стран с развитыми рыночными отношениями. При этом одним из детерминантов конкурентных преимуществ отечественных производственно-коммерческих предприятий следует считать изменения условий спроса на внутреннем рынке, что проявляется в росте числа потребителей, отдающих предпочтение товарам российских предприятий. Однако значительное число предприятий находятся на грани банкротства или ликвидации. В этих условиях актуальными направлениями исследований становится анализ, обобщение, оценка опыта лидеров российского рынка, осуществляющих производственно-коммерческую деятельность. В области теоретических и практических проблем управления производственно-коммерческой деятельностью проблема реструктуризации занимает весьма значимое место. Но, в литературе, рассматривающей опыт западных стран, говорится, главным образом, о слиянии предприятий как об основном направлении структурных преобразований производственно-коммерческой деятельности, то есть реструктуризации. Однако

5  
отечественная практика 90-х годов, «шоковая терапия», инфляция,  
неплатежи, а главное переход от административно-

распределительной системы к рыночным механизмам в условиях наличия у ряда предприятий избыточных мощностей способствовали задействованию и других механизмов реструктуризации Системный экономический кризис только обусловил рост привлекательности реструктуризации для производственно-коммерческих предприятий, поскольку реструктуризация позволяет существенно сократить объем задач обеспечения их экономической безопасности. Однако, каждое предприятие, осуществляющее реструктуризацию, наталкивалось на массу проблем, обусловленных неразвитостью рыночной инфраструктуры, транспортных и информационных коммуникаций и другими факторами переходного периода и геологистическнми особенностями России. Отсюда на период отечественного системного экономического кризиса приходится пик активности слияний производственно-коммерческих предприятий, тогда как в мировой экономике наблюдается усиление тенденции перехода предприятий к партнерству. По нашему мнению, одной из существенных причин неудач многих программ и попыток производственно-коммерческих предприятий в области реструктуризации является слабое использование на практике развивающейся методологии, стратегии и тактики логистики.

Проблемы логистики, организации и управления производственно-коммерческой деятельностью нашли отражение и развитие в работах отечественных экономистов - В.П. Алферьева, И.Д. Афана-сенко, Н.В. Афанасьевой, Е.П. Белотелова, Ю.Н. Голубева, М.П. Гордона, М.Ш. Доветова, М.Е. Залмановой, К.В. Инютиной, Л.Б. Миротина, Д.Т. Новикова, О.А. Новикова, Б.К. Плоткина, О.Г. Про-ценко, В.М. Пурлика, А.И. Семененко, Д.В. Соколова, С.А. Уварова, В.В. Щербакова и других. В трудах ученых обоснованы узловые на-

правления методологии логистики, необходимость формирования логистического мышления в предпринимательской сфере. Однако состояние российской экономики обуславливает высокую потребность исследования возможностей эффективной реализации логистического подхода в ключевых сферах и процессах предпринимательства, к которым автор относит реструктуризацию производственно-коммерческой деятельности. Указанные обстоятельства и побудили автора к выбору данной темы диссертации.

Целью настоящей диссертации является исследование теоретических и практических предпосылок и разработка методологических основ логистической реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий.

В качестве объекта исследования рассматриваются процессы реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий. Предметом исследования являются методологи" и методы логистики в разработке организационно-экономических основ реструктуризации производственно-коммерческой деятельности, ориентированной на эффективное использование структурного потенциала предприятий к обеспечение экономической безопасности. Поставленная цель, выбранный объект и предмет исследования обусловили необходимость решения следующих основных задач:

- исследовать причинно-следственные связи экономического  
кризиса и определить роль логистики в обеспечении экономической  
безопасности;

исследовать региональные особенности реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий (на примере Мурманской области);

выявить системообразующую роль логистики в реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий;

выявить основные этапы интегрированного планирования реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий;

разработать модель прогнозирования реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия;

оценить возможности использования методологии реинжиниринга в обеспечении повышения эффективности реструктуризации потоковых процессов в производственно-коммерческой деятельности предприятий;

разработать методические рекомендации по управлению организационным сопротивлением реструктуризации ЛС производственно-коммерческого предприятия.

Полученные в исследовании результаты имеют научно-методический характер и направлены на повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности на основе разработки организационно-методических основ реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий. Научная новизна результатов исследования определяется тем, что в нем:

установлены причинно-следственные связи кризиса в экономике Российской Федерации и определена роль логистики в обеспечении экономической безопасности;

определены и исследованы региональные особенности реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий (на примере Мурманской области);

обоснована системообразующая роль логистики в реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий;

разработана схема интегрированного планирования реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия;

разработана модель прогнозирования реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия в .условиях неопределенности исходной информации;

разработан методический подход к организации диагностики пределов обучения персонала, обеспечивающий управление организационным сопротивлением реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что выполненные автором теоретические обобщения, разработанная методология, модели и методические подходы ориентированы на повышение эффективности управления потоковыми процессами в производственно-коммерческой деятельности предприятий за счет реструктуризации их логистических систем.

Основные положения диссертационной работы приняты для практического использования на предприятиях.

Теоретические разработки, выполненные в ходе исследования, были доложены и получили одобрение на ежегодной научной сессии профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов в 1997 г., на международных научно-практических конференциях «Будущее России - социально-экономический и экологический аспекты» и «Системный анализ в проектировании и управлении» в Санкт-Петербургском государственном техническом университете в 1998 г., на международной конференции «Современные технологии обучения» в Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете в -1998 г.

Основные положения и результаты исследования нашли отражение в восьми опубликованных работах.

Структура диссертации определяется целью исследования и решаемыми задачами. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

В первой главе - «Объективные предпосылки реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий» - исследованы особенности экономического кризиса в России. Обоснована роль реструктуризации потоковых процессов в экономике России в обеспечении национальной безопасности. Исследованы региональные особенности реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий (на примере Мурманской области). Показана необходимость государственного регулирования потоковых процессов в региональной экономике. Раскрыта и обоснована системообразующая роль логистики в реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий.

Во второй главе - «Методологические основы реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий» - разработана схема интегрированного планирования реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия. Конкретизирована технология применения проблемно-ориентированного подхода к реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий. Разработана модель прогнозирования реструктуризации логистической системы производственно-коммерческого предприятия в условиях неопределенности исходной информации, а также проведены ее имитационные испытания.

В третье главе - «Организационно-методические основы реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий» - исследовано организационно-правовое пространство форм взаимодействия производственно-коммерческих предприятий на принципах партнерства. Обосновано применение сетевых органи-

10 зационных решений для реструктуризации логистических систем

производственно-коммерческих предприятий. Проанализирован потенциал реинжиниринга как организационно-методического инструментария реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий. Предложена логистическая модель обучения персонала, предназначенная для управления организационным сопротивлением реструктуризации. Разработана модель диагностики пределов обучения персонала.

В заключении кратко изложены основные результаты исследования. Список использованной литературы содержит 163 наименования. Общий объем составляет 159 страниц, включая 47 рисунков и 3 таблицы.

## Региональные особенности реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий (на примере Мурманской области)

Развитие потоковых процессов в российской экономике во многом определяется их региональными особенностями. Это отражается в формировании в отдельных регионах страны своих специфических материальных потоков, связанных со специализацией сельскохозяйственного и промышленного производства, условиями импорта и экспорта, или с транзитом материальных ресурсов и готовой продукции через территорию региона [48;91;113]. Каждый регион, хотя и имеет определенную обособленность экономических процессов, не является изолированной макросистемой, а имеет многочисленные интеграционные связи с другими регионами страны и зарубежными странами. Исследование особенностей потоковых процессов в региональной экономике способствует определению ориентиров для осуществления государственного регулирования межрегиональных материальных и сопутствующих им финансовых и информационных потоков. Вместе с тем это способствует определению ориентиров и для реструктуризации логистических систем предприятий как структурообразующих элементов региональной экономики. Сочетание факторов, которые в каждом регионе определяют специфику потоковых процессов в производственно-коммерческой деятельности предприятий, показано на рис. 1.8. Понятие "регион" в контексте настоящего исследования тракту ется как административно-территориальная единица (субъект феде рации), руководство которой отвечает за условия жизни населения на своей территории (энерго- и водоснабжение, связь, образование, здравоохранение, ЖКХ и т.д.) [125;154]. Анализ [114; 123; 125] пока зал, что проблемы государственного регулирования потоковых про цессов в российской экономике во многом связаны с логистическими проблемами регионов, в которые входят территории, относящиеся к районам Севера.

Поэтому исследование региональных особенностей реструктуризации логистических систем производственно коммерческой предприятий осуществлено автором на примере репрезентативной Мурманской области. Данные статистики позволяют проанализировать экономические процессы в выбранном репрезентативном регионе за достаточно длительный период. Мурманская область относится к преимущественно промышленным регионам, численность сельского населения в 1997 году превысила восемь процентов от общей численности населения, численность занятых в промышленности составляла в 1996 году тридцать процентов от общей численности занятых, а в сельском и лес ном хозяйстве около двух процентов [89]. Часть Мурманской области относится к районам проживания народов Севера (в этих районах проживает почти восемь процентов населения) и Арктическим районам (проживает более шестидесяти пяти процентов населения). Анализ [42;121] показывает, что российский экономический кризис принял на Севере наиболее драматичные формы. Об этом свидетельствует, например, нарастание безработицы. Общая численность безработных в Мурманской области в 1997 году по сравнению с 1996 годом возросла более чем в два раза. При этом около шестидесяти процентов безработных - люди в возрасте до сорока девяти лет. Анализ рейтинга инвестиционной привлекательности субъектов федерации, который построило консалтинговое агентство "Эксперт Регион" на основе оценок восьмидесяти девяти регионов России, позволяет классифицировать Мурманскую область как регион со средним инвестиционным потенциалом (тридцать шестое место) и незначительным инвестиционным риском [103]. Рейтинги видов инвестиционного потенциала Мурманской области распределены следующим образом: 1) ресурсно-сырьевой - восьмое место, в том числе, топ-ливно-сырьевой - пятнадцатое место; 2) производственный - сорок первое место; 3) потребительский - сорок восьмое; 4) инфраструктурный - пятьдесят шестое место; 5) интеллектуальный - пятое место; 6) институциональный - тридцать пятое место; 7) инновационный - последнее место. Надо отметить, что высокий рейтинг интеллектуальной составляющей инвестиционного потенциала Мурманской области во многом предопределяется концентрацией в этом регионе предприятий военно-промышленного комплекса [45].

Вместе с тем с такой оценкой можно согласиться в случае, если условия спроса на технологии, в том числе двойного назначения, и продукцию предприятий ВПК будут иметь позитивный характер. Но оптимистично оценить эти условия не позволяют такие события как непрекращающийся спад оборонного производства и направление незначительных инвестиций (менее семи процентов от всего объема инвестиций) в основной капитал по целевой программе "Конверсия оборонной промышленности Мурманской области" [127]. Перечисленные события происходят на фоне мировой тенденции расхождения потребностей военного и гражданского секторов экономики [91]. Включение Мурманской области в систему мирохозяйственных связей отражает рис. 1.9. При положительном сальдо торгового баланса структура экспорта в Мурманской области имеет сырьевой характер. Основной объем импорта приходится на продукты питания и сырье для их производства, но он ниже на двадцать процентов по сравнению с аналогичным показателем для России. Наиболее весо мым фактором, который определяет такой объем импорта продуктов питания в Мурманскую область, является то, что основным каналом реализации сельскохозяйственной продукции в Мурманской области остаются закупки для государственных нужд [121].

## Системообразующая роль логистики в реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий

В условиях кризиса российской экономики отчетливо проявляется необходимость гибкого реагирования производственно-коммерческих предприятий на изменение рынка. Решение этой поо блемы связано с выполнением предприятиями ряда требований: 1) сокращения продолжительности пребывания ресурсов (продукции, технологии ее производства и т.п.) на предприятии; 2) укорочения технологических цепей обработки продукции; 3) увеличения способности предприятия расширять ассортимент выпускаемой продукции; 4) сокращения сроков изготовления и поставки продукции; 5) повышения требований к качеству и надежности конечных продуктов производственно-коммерческой деятельности предприятий: 6) повышения уровня соблюдений сроков выполнения заказов [28;100;135]. Большинство перечисленных требований являются логистическими и выполнить их не прибегая к методам логистики не представляется возможным. Восприятие предприятиями новых потребностей делает необходимым отождествления ими новых логистических функций, построения соответствующих этим функциям потоков, что требует обновления структур предприятий, т.е. реструктуризации. По оценкам специалистов, восемьдесят пять - девяносто процентов субъектов российского рынка могут повысить эффективность производственно-коммерческой деятельности за счет ее реструктуризации минимум на двадцать процентов, то есть имеют достаточный структурный потенциал для перехода из кризисного состояния в конкурентоспособное [49]. Таким образом два взаимосвязанных фактора - логистика и реструктуризация отражают новое понимание изменений, которые требуется осуществить в производственно-коммерческой деятельности предприятий. Вместе с тем проблема определения специфики роли логистики в реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий становится актуальной.

Анализ ряда работ, в которых рассматриваются проблемы реструктуризации предприятий, показал, что вопросу трактовки понятия «реструктуризации» должного внимания в них не уделяется. Но все автоюы работ относят решения в области реструктуризации к решениям, которые предусматривают структурные преобразования производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Понятие реструктуризации, на наш взгляд, наиболее полно раскрыто в работе [10], где оно определяется как "процесс формирования новых устойчивых и закономерных связей между частями предприятия, обусловленный изменением внешних взаимоотношений предприятий". Такая формулировка, с позиции системного подхода, отождествляет реструктуризацию с преобразованием структуры предприятия как конкретного функционального среза полной структуры предприятия. Полная структура предприятия согласно [41] представляет структуру всех возможных взаимоотношений его элементов (частей).

К числу направлений реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий авторы работы [10] относят: 1) преобразование структуры предприятия в рамках его прежних организационно-пространственных границ; 2) разделение предприятия на отдельные самостоятельные части; 3) выделение из состава предприятия отдельных (конкурентоспособных или неконкурентоспособных) частей; 4) присоединение к предприятиям других частей из внешнего окружения; 5) слияние предприятия с другими предприятиями из внешнего окружения.

Анализ приведенных выше направлений показывает, что реструктуризация предполагает, в том числе, изменение состава частей предприятия, т.е. формирование новой системы. Но и в этом случае исходя из принципа однозначного соответствия системы и структуры, структура будет преобразована [41]. Необходимо отметить, что такое направление реструктуризации как слияние предприятий является одной из стратегий диверсификации коммерческой деятельности [12;83].

В литературе, посвященной теории и практике управления предприятиями, часто используется понятие "структурной перестройки", которое, как показал анализ, корреспондируется с понятием "реструктуризации" [12;108;118]. Определение структурной перестройки приведено в работе [118], где она трактуется как структурное изменение характера коммерческой деятельности предприятия. Различают следующие виды структурной перестройки: 1) смену форм собственности; 2) реорганизацию структуры предприятия; 3) реорганизацию состава трудовых ресурсов; 4) реорганизацию процесса производства. Смена форм собственности означает смену легитимных руководителей предприятия, что приводит к смене целей функционирования предприятия и, как правило, его структуры [64]. Реорганизация, т.е. преобразование, состава трудовых ресурсов приводит к трансформации системы внутрифирменных коммуникаций, одних из видов связей между частями предприятия, которые образуют структуру межличностных и межгрупповых связей [17]. Изменение такой структуры имеет тесную положительную корреляционную связь с изменением структуры власти в хозяйственном субъекте [1;88;90]. Реорганизация процесса производства, как показал анализ работы [118], сводится к замещению неконкурентоспособной технологии конкурентоспособной. Но структуры предприятий являются отражением структуры наиболее сильных технологических связей [31]. Поскольку технология выполняемых предприятиями работ в соответствии с требованиями рынка в части спроса и предложения обуславливает траектории движения материальных и других видов потоков. Поэтому реорганизация производства в конечном итоге приводит к изменению структуры предприятия.

## Проблемно-ориентированное управление реструктуризацией логистической системы производственно-коммерческого предприятия

Структурно-организационное решение, найденное применительно к определенным условиям внешней среды, с течением времени подлежит корректировке. Поэтому реструктуризация логистической системы производственно-коммерческого предприятия должна быть направлена на решение, по крайней мере, двух задач: 1) поддержание конкурентоспособности коммерческого предприятия на высоком уровне; формирования навыков у персонала заранее предугадывать проблемы (в рамках своей компетенции), постоянно возникающие в условиях турбулентной внешней среды, и обеспечивать их быстрое и эффективное решение.

Объективные требования по ускорению решения проблем, возникающих в процессе функционирования производственно-коммерческого предприятия, обуславливают необходимость формирования научно-обоснованных методов управления реструктуризацией логистической системы с целью повышения ее устойчивости к внешним возмущениям и обеспечения достаточной гибкости, способности адаптироваться к изменениям в макрологистической системе. В процессе исследования и апробации различных методов по предложению автора было принято решение принять за основу разработки и построения эффективной системы управления реструктуризацией логистической системы методологию проблемно-ориентированного управления [25;93].

Проблемно-ориентированное управление реструктуризацией логистической системы производственно-коммерческого предприятия является развитием программно-целевого управления и включает все его основные компоненты. Суть такого проблемно-ориентированного управления заключается в переходе от управления реактивного к активному, опережающему проявление на практике логистических проблем. Схема реализации проблемно-ориентированного подхода управления реструктуризацией логистической системы приведена на рис.2.8. Подсистема 1 представляет собой собственно совокупность связей между элементами логистической системы. Связи определяют траектории потоков [86; 153]. Поэтому структура нами рассматривается как множество ограничений для потоковых процессов в производственно-коммерческой деятельности. Кроме того, учитывается, что связи могут конкурировать между собой и имеют свой жизненный цикл [152].

Основной задачей подсистемы 2 является систематическая оценка конкурентоспособности структуры логистической системы, определения приоритетов воздействия (использования) на факторы повышения (+) или снижения (-) конкурентоспособности.

Подсистема 3 ориентирована на выявление и систематизацию актуальных проблем реструктуризации логистической системы. Основной задачей подсистемы является превентивное выявление проблем - реальных и гипотетических, их классификация и ранжирование по критерию приоритетности и реализации. Информационное обеспечение подсистемы 3 строится на основе логистического контроллинга и методики раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия [1]. Основная задача логистического контроллинга при этом сводится к выявлению результатов функционирования логистической системы, которые не обеспечивают достижение поставленных логистических целей [58]. Для достижения наибольшей эффективности подсистемы 3 необходимо обеспечить ее функционирование в режиме автоматизированной системы непрерывного прогнозирования. Продуктом подсистемы 3 является непрерывно пополняемый банк актуальных проблем реструктуризации логистической системы предприятия.

Подсистема 4 ориентирована на исследование современного мирового и отечественного потенциала знаний и стандартных инвариантных решений в области реструктуризации производственно-коммерческой деятельности предприятий. Основная задача подсистемы -превентивное, непрерывное, интенсивное изучение, анализ и классификация достижений в области реструктуризации производственно-коммерческой деятельности с учетом достижений науки и практики логистики. Необходимо отметить, что большинство исследований в области совершенствования структур производственно-коммерческих предприятий носит узкоспециализированный характер. Иными словами, выработанные в них практические или методические рекомендации оказываются применимыми только к конкретным организациям. Основная причина указанного "дисбаланса" состоит не столько в объективной сложности проблемы формирования и совершенствования организационных структур (т.е. конфигураций управления отражающих в том числе структуру логистической системы), сколько в трудности осуществления экономической апробации новых структурных решений.

Наиболее эффективное функционирование подсистемы 4 возможно в рамках информационной логистической системы, ориентированной на повышение потенциала для решения конкретных логистических проблем предприятия - выявленных и прогнозируемых. Продуктом подсистемы является банк непрерывно обновляемых знаний и типовых решений как предпосылок для ускорения решений проблем, возникающих в процессе функционирования предприятия. В совокупности результатом подсистем 3 и 4 является пара "проблема - типовое решение".

Подсистема 5 ориентирована на создание условий для генерации идей и нетрадиционных решений. Основными задачами подсистемы является активизация потенциала предприятия творческой составляющей человеческих ресурсов и выработка принципиально новых решений с учетом оперативных, тактических и стратегических целей производственно-коммерческого предприятия. Существенное значение при этом имеет согласование локальных критериев оптимизации функционирования элементов (центров активности) логистической системы с глобальной производственно-коммерческой целью структуры, интегрируемой единым материальным потоком [115]. К числу основных направлений решения задач подсистемы 5 относятся: выявление генераторов идей и создание для них наиболее благоприятных материальных и моральных условий, стимулирующих эффективную генерацию идей и нетрадиционных решений в области реструктуризации коммерческой деятельности; разработка и практическое осуществление прогрессивных организационных приемов формирования творческих групп и реструктуризации для опережающего решения проблем, возникающих в коммерческой деятельности предприятий при изменениях на рынках;

## Реинжиниринг как организационно-методический инструментарий реструктуризации логистических систем производственно-коммерческих предприятий

Развитие и широкомасштабное внедрение во все сферы произ водственно-коммерческой деятельности информационно компьютерных технологий делает логистический инжиниринг нор мативной задачей реализации интегрированной логистическое стра тегии производственно-коммерческого предприятия. Логистический инжиниринг отождествляют с работами в контексте программной или системной инженерии по 1) созданию описаний рабочих проце дур функционирования проектируемой логистической системы пред приятия, к которым относят документооборот, управление финансо выми и другими видами потоков; идентификации необходимых из менений в деятельности персонала; 2) проектированию потока работ (на уровне пользователя информационной логистической системы); 3) разработке и реализации информационной логистической системы [76;159]. Но объективные требования постоянной реструктуризации потоковых процессов в производственно-коммерческой деятельности предприятий вынуждают их обращаться к методологии реинжини ринга, которая позволяет осуществлять перепроектирование логи стических систем на стадии их функционирования. Поэтому оценка потенциала реинжиниринга становится актуальной.

Необходимо отметить, что на современном этапе развития ряд российских предприятий ориентируется в основном на решение проблемы уменьшения бумажного документооборота за счет электронной обработки данных, упрощения технологических схем докумен тооборота, внедрения международных стандартов электронной передачи и обработки информационных потоков, а также обеспечения информационной безопасности при работе с конфиденциальными документами. В значительной степени такой подход обусловлен сложностью и насыщенностью информационных потоков, сопровождающих отдельные логистические операции, например, транспортировку, управление запасами и заказами в плане схем документооборота, количества документов и реквизитов. При выполнении, например, смешанных железнодорожно-морских перевозок грузов, используется до шестидесяти оригинальных документов, тысячи реквизитов, а взаимодействие по информационным потокам осуществляется между двумя десятками логистических посредников [1141.

Проект по логистическому реинжинирингу включает следующие четыре этапа (рис.3.10). Необходимо подчеркнуть, что такие этапы для ускорения выполнения проекта логистического реинжиниринга должны осуществляться частично параллельно, причем выполнение некоторых этапов может носить интерационный характер. Онованием для начала работ по логистическому реинжинирингу должна служить директива, отражающая проблемную ситуацию связанную с реструктуризацией логистической системы производственно-коммерческого предприятия. Необходимо, чтобы руководство предприятия было полностью согласно с директивой и поддерживало ее. В то же время персонал должен понять, что проблема имеет решение, однако от него требуется поддержка работ по логистическому реинжинирингу.

Целью первого этапа является разработка облика будущей логистической системы предприятия и формирование его в теоминах спецификации целей логистического реинжиниринга. В команду по разработке облика логистической системы должны быть включены сотрудники различных отделов предприятия. Существенное значение имеет присутствие в команде представителей основных клиентов и партнеров предприятия. Для разработки облика будущей логистической системы предприятия требуется понять, как построена существующая логистическая система, т.е. визуализировать ее структуру. На предприятии, где применялся логистический инжиниринг, структурная модель логистической системы уже существует. Если нет, то ее необходимо создать на этапе обратного логистического инжиниринга. Поэтому работы на первых двух этапах проекта логистического реинжиниринга могут выполняться параллельно.

Стратегия реструктуризации логистической системы является основой, с помощью которой команда по реинжинирингу формирует облик будущей логистической системы предприятия. Вместе с тем команде по реинжинирингу необходимо концентрироваться на тех частях логистической системы, где возможны быстрые позитивные результаты по их структурному преобразованию. Ориентиры для подобной концентрации могут быть получены при помощи методологии бенчмаркинга. Формирование облика будущей логистической системы это итерационная задача. При этом важное значение приобретает тестирование альтернативных сценариев потоковых процессов в производственно-коммерческой деятельности предприятия, проверка каждого процесса. Команда по логистическому реинжинирингу должна сделать грубую оценку видов поддержки в области информационных технологий, которые потребуются для новых потоковых процессов.

Важно также выявить на ранней стадии логистического реинжиниринга доступность методик необходимых для реализации информационной логистической системы. Нужно ли для поддержки потоковых процессов использовать новое программное обеспечение? Следует ли применять существующие программы или необходимо приобретать новые? Сможет ли предприятие изыскать ресурсы, внутренние или внешние, для создания программного обеспечения? Существенна ли имеющаяся конфигурация компьютерных систем?

Результатом работы по разработке облика будущей логистической системы является спецификация целей логистического реинжиниринга, которая должна: 1) идентифицировать и назвать новые рабочие процедуры функционирования логистической системы предприятия; 2) содержать общее высокоуровневое описание будущих рабочих процедур; 3) определять измеримые свойства и цели для каждой рабочей процедуры: цену, качество, жизненный цикл, время и удовлетворение пользователей; 4) определять информационные технологии, которые будут поддерживать рабочие процедуры; 5) описывать сценарии эволюции рабочих процедур.

Работы по формированию модели существующей логистической системы предприятия называют обратным логистическим инжинирингом (второй этап логистического реинжиниринга). Результаты этих работ в дальнейшем используют в качестве основы для выполнения прямого логистического инжиниринга коммерческой деятельности (третий этап логистического реинжиниринга). На этих этапах производственно-коммерческие предприятия широко используют ключевые достижения современных информационных технологий - объектно-ориентированного программирования, CASE-технологий, имитационного моделирования процессов, инженерии знаний и средств быстрой разработки программных приложений.

Объектно-ориентированный подход в настоящее время признан базовой методологией логистического реинжиниринга. Его особая роль объясняется следующим. Традиционно при создании информационных логистических систем предприятия - разработчики отталкивались от данных. В результате используемые ими подходы к моделированию систем были ориентированы на описание данных об объектах реального мира и их взаимосвязей. Поскольку логистический реинжинириг ориентирован на потоковые процессы, а не на данные, традиционные подходы оказались неадекватны. Объектно-ориентированный подход в настоящее время является единственным подходом, позволяющим описывать как данные об объектах, так и их поведение. Кроме того, он обеспечивает создание "прозрачных", легкомодифицируемых структурных моделей логистических систем.