

На правах рукописи

Федоров Игорь Юрьевич



**Стратегия развития корпоративной логистической
системы**

Специальность 08.00.05. - Экономика и управление народным
хозяйством (логистика)

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**



Москва - 2008

Работа выполнена в Институте исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка (ИТКОР)

Научный руководитель - Покараев Геннадий Михайлович,
д.э.н.
Официальные оппоненты: - Проценко Инга Олеговна
д.э.н., доцент, АНХ при Правительстве РФ
- Тимонов Александр Александрович
к.э.н., Институт исследования
товародвижения и конъюнктуры оптового
рынка

Ведущая организация - Государственный университет управления

Защита состоится **7 ноября 2008 года в 13 часов** на заседании диссертационного совета Д520.029.01 при ОАО «Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка» по адресу: 125319, Москва, ул. Черняховского, д. 16.

Автореферат размещен на сайте ОАО «ИТКОР»: www.itkor.ru

Автореферат разослан **6 октября 2008 года**.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ОАО «ИТКОР».

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук



Клепацкая И.Е.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Общая направленность мирового экономического развития характеризуется его нарастающим многообразием и усложнением, глобализацией мировой экономики, радикальной реструктуризацией компаний, включая синхронизацию цепочек поставщик-потребитель, появление технологий планирования ресурсов предприятий и управления взаимоотношениями с покупателями, стратегии на базе глобальных сетей, виртуализацией, имея в виду рост электронного бизнеса.

Для современной экономики характерно возрастание скорости изменения продукции (продолжительности жизни классов продукции), изменения организационной структуры (организационной динамики), изменения процессов (скорости эволюции новых процессов), чему способствуют возможности интернет-экономики и единая глобальная торговая система. Этот процесс вызывает проблему скорости реагирования в условиях возрастающей неопределенности.

Главное отличие рынка XXI века в том, что это - интерактивный рынок, где взаимоотношения строятся по линиям. продавец – потребитель, потребитель – продавец, т.е. происходит свободное и равноправное взаимодействие производителя (продавца) и клиента.

Обслуживание клиентов является определяющей функцией. В данном случае скорость реагирования бизнеса на индивидуализированные потребности клиентов обеспечивается за счет перевода всей внутренней деятельности на электронные процессы.

Поэтому необходимо увеличивать мобильность и быстроту реакции логистических систем для того, чтобы охватить все возможные варианты будущих ситуаций независимо от их вероятности. В данной ситуации планирование означает создание и постоянное расширение способностей реагирования в любых условиях.

Проблемам логистических систем посвящен ряд работ отечественных и зарубежных авторов. Актуальность темы настоящей работы определяется необходимостью адаптации и развития методологических и прикладных разработок, связанных с развитием корпоративных логистических систем, что представляется недостаточно разработанным аспектом логистики.

Целью диссертационного исследования является разработка методологических и организационно-методических вопросов, связанных с развитием логистических систем крупных корпораций.

Указанная цель конкретизирована в виде следующих задач:

1. Сформулировать ценностный подход к развитию логистических систем в современной экономике.
2. Построить концептуальные бизнес - модели функционирования и развития логистической системы.
3. Определить основные принципы перехода от закупок к партнерству с поставщиками.
4. Обосновать концепцию сбыта как обслуживания потребителей.
5. Разработать предложения по структурно – функциональному обеспечению логистической системы.
6. Предложить методические решения оценки эффективности и качества корпоративной логистической системы.

7. Внести конкретные предложения по совершенствованию системы МТО ОАО «Газпром» и ООО «Газкомплектимпэкс».

Предметом исследования в работе являются стратегические и структурно – функциональные аспекты функционирования и развития корпоративных логистических систем.

Объектом исследования в работе является ООО «Газкомплектимпэкс».

Методология и методика исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы в области теории и методологии качества деятельности, в том числе менеджмента качества и качества логистического процесса. Применялись методы факторного и экономико-статистического анализа, табличные и графические методы, методы сравнительного анализа, экспертных оценок. Использовались труды российских и зарубежных ученых, законы РФ, специальная, инструктивная, методическая и научно-техническая литература. Концептуальные положения и выводы базируются на принципах системности и программно-целевого подхода.

Научная новизна. В диссертационной работе предложена система последовательно реализуемых, взаимосвязанных этапов развития корпоративной логистической системы.

1. Факторная ценностная модель достижения эффективности и качества развития логистических систем, включающая: развитие процессов интернализации, т.е. совмещение двух или более ранее разделенных функций коммерческого цикла; аутсорсинга и основанную на сокращении времени обслуживания стратегию just-in-time или систему быстрого реагирования. Модель ориентирована на сокращение издержек и затрат времени всех участников коммерческого цикла.

2. Базовые модели стратегического развития логистической системы: упреждающая, основанная на прогнозировании; реагирования, когда действие происходит в ответ на произошедшие события; индивидуализированного взаимодействия и модель бренд – компании, которая передает внешним структурам все реальные процессы деятельности и превращаются в системного интегратора и гаранта качества.

3. Методология закупочно - снабженческой деятельности: партнерства с поставщиками и обслуживания потребителей. В первом случае речь идет о выборе типа закупок и взаимодействия с поставщиками в зависимости от степени сложности товарных форм, где выделяются простые формы (купля-продажа) и сложные, когда имеют место множественные функциональные согласования, включая необходимость заключения самособлюдаемых соглашений и т.п. Во втором – о направленности деятельности на поиск и структуризацию выгод клиента и создании потенциала возможностей обслуживания (креативных, системно-структурных, функциональных).

4. Принципы развития качества логистической системы, включая: выработку стратегических альтернатив; создание ключевых компетенций; изменение операционных процессов; аутсорсинг и инсорсинг; глобально-виртуальную ориентацию развития; обеспечение интеграции операционной стратегии и системы оказания услуг.

5. Комплекс мероприятий, связанных с изменением структурно – функциональных характеристик корпоративной логистической системы, в том числе: оптимизация централизованных и децентрализованных функций; внедрение системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международного стандарта качества ИСО 9001:2000; обеспечение единого информационного простран-

ва; выход на свободный рынок логистических услуг путем обеспечения МТР предприятий других отраслей; развитие сети транзитно-складских комплексов.

6. Принципы и механизм совмещения эффективности и качества функционирования логистической системы, удовлетворяющей требованиям: качество продукции; качество сервиса; цена потребления.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования предложенных автором рекомендаций в процессе развития системы МТО крупных корпораций, имея в виду миссию логистических систем в современной экономике, применение концептуальных бизнес - моделей функционирования и развития логистической системы, принципов перехода от закупок к партнерству с поставщиками, от сбыта - к обслуживанию потребителей, развитие структурно – функциональных характеристик корпоративной логистической системы, включая оптимизацию централизованных и децентрализованных функций, внедрение системы менеджмента качества и другие.

Апробация. Обоснованность результатов научного исследования и рекомендаций подтверждается принятием их для практического использования при развитии системы МТО ОАО «Газпром» и ООО «Газкомплекстимпэкс».

Теоретические и методологические разработки, выполненные автором, докладывались и обсуждались на научно-практических семинарах и совещаниях, в том числе в Институте исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка.

Публикации. Основные положения и результаты исследования нашли отражение в 6 опубликованных работах общим объемом 2,7 п. л.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Включает пять таблиц и двадцать шесть рисунков. Общий объем 169 страниц основного текста.

Во введении обосновывается актуальность темы, формулируются цель и задачи диссертационной работы, определяется объект и предмет исследования, его теоретические и методологические основы, показывается научная новизна и практическая значимость диссертации, констатируется апробация полученных результатов, раскрывается структура диссертационной работы.

В первой главе анализируются концептуальные проблемы, связанные с развитием корпоративной логистики как концепции и системы, принципами и формами закупочной деятельности, сбытом как процессом обслуживания потребителей

Во второй главе проведен анализ функционирования и развития корпоративной логистической системы (на примере системы МТО ОАО «Газпром»), включая структурно – функциональную модель, а также проблемы развития корпоративной логистической системы.

В третьей главе представлены предложения автора по развитию корпоративной логистической системы, включая принципы, направления и модели функционирования и развития, а также методы оценки эффективности и качества логистической системы.

В заключении диссертации кратко изложены основные положения и результаты проведенного диссертационного исследования.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Изложению основного содержания диссертационной работы предшествует нижеследующая краткая характеристика корпоративной логистической системы ОАО «Газпром».

Основными звеньями действующей логистической системы являются:

- администрация ОАО «Газпром» (профильные департаменты, Департамент инвестиций и строительства, Финансово-экономический департамент);
- дочерние общества ОАО «Газпром»;
- ООО «Газкомплекстимпэкс»;
- поставщики материально-технических ресурсов;
- транспортно-экспедиционные компании;
- другие участники логистической сети (таможенные органы, страховые компании и т.д.).



Рис.1. Структурно – функциональная характеристика логистической системы ОАО «Газпром»

Из нижеследующей таблицы следует, что общий объем поставок вырос с 50,6 млрд. рублей в 1999 году до 167,3 млрд. рублей в 2007 году, при этом поставки для ПЭН и капитального ремонта выросли соответственно с 26,2 млрд. до 64,5 млрд. рублей, а поставки для капитального строительства с 24,4 млрд. рублей до 102,8 млрд.

Таблица 1

**Данные по объему фактических поставок МТР за 1999-2007 годы
(млрд.руб.)**

	Годы									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
ПЭН и капитальный ремонт	26,2	44,0	47,6	35,1	38,7	46,9	49,7	58,5	64,5	
Капитальное строительство	24,4	33,6	48,3	56,1	62,4	64,8	92,7	94,6	102,8	
Всего	50,6	77,6	95,9	91,2	101,1	111,7	142,4	153,1	167,3	

Из нижеследующей таблицы следует, что значительная доля ресурсов (57,9%) приходится на четыре позиции (трубы стальные, топливо и масла, запасные части к ГПА и химические и специальные материалы).

Таблица 2

Материально-технические ресурсы, поступившие дочерним обществам ОАО «Газпром» за 2007 год для ПЭН и капитального ремонта

Ресурсы	в % к итогу
Трубы стальные	23,2
Топливо и масла	16,0
Запасные части к ГПА	10,7
Химические и специальные материалы	8,0
Прочие МТР	5,9
Авиационные двигатели	5,0
Стальные газовые краны	3,8
Н/в и В/в оборудование	2,7
Строительные материалы	2,7
КИП и А	2,5
Запасные части к транспортным средствам и	
Строительно-дорожной технике	2,4
Вспомогательные материалы	2,3
Строительные конструкции	2,2
Прокат черных, цветных металлов и метизов	1,9
Прочие	10,7
Итого:	100,0

Распределение дочерних обществ ОАО «Газпром» в зависимости от доли потребляемых материально-технических ресурсов для ПЭН и капитального ремонта за 2007 год приводится на нижеследующей таблице.

Таблица 3

Поставки МТР дочерним обществам ОАО «Газпром» для ПЭН и капитального ремонта за 2007 год

Дочерние общества ОАО «Газпром»	Фактически поставлено (млн.руб.)	В % к итогу
Астраханьгазпром	2604,8	4,1
Баштрансгаз	1853,7	2,9
Волгоградтрансгаз	2503,8	3,9
Волготрансгаз	2965,5	4,7
Кавказтрансгаз	2312,8	3,6
Каспийгазпром	226,8	0,4
Кубаньгазпром	963,1	1,5
Лентрансгаз	3833,4	6,0
Мострансгаз	3671,9	5,8
Надымгазпром	1476,8	2,3
Ноябрьскгаздобыча	408,8	0,6
Оренбурггазпром	1593,3	2,5
Пермтрансгаз	2517,7	4,0
Самаратрансгаз	1421,3	2,2
Севергазпром	2907,7	4,6
Сургутгазпром	4624,5	7,3
Таттрансгаз	1123,4	1,8
Томсктрансгаз	2161,6	3,4
Тюментрансгаз	12825,3	20,2
Уралтрансгаз	2626,9	4,1
Уренгойгазпром	5066,4	8,0
Югтрансгаз	1576,0	2,5
Ямбурггаздобыча	2157,0	3,4
Стимул	145,3	0,2
Итого:	63567,8	100,0

Научно – практическая проблема, рассматриваемая в работе, состоит в определении методологических принципов и методических инструментов функционирования и развития логистических систем крупных корпораций.

Структура названной проблемы представлена в виде общей модели развития, последовательно включающей ценностный подход к развитию логистических систем, концептуальные бизнес - модели их функционирования и развития, принципы перехода от закупок к партнерству с поставщиками, от сбыта - к обслуживанию потребителей, структурно – функциональные типы логистических систем, принципы и механизм совмещения требований эффективности и качества корпоративной логистической системы, традиционной и электронной логистики.

Предложенная интерпретация проблемы или подход к ее решению являются положениями, выносимыми на защиту.

1. Развитие логистических систем крупных корпораций требует исходного концептуального определения инвариантного, ценностного соотношения целей и средств развития.

Если целью развития является эффективность функционирования и возрастающее качество обслуживания потребителей, что представляется абсолютным критерием и результатом, то на уровне ценностной модели наиболее целесообразными средствами достижения этой цели представляются: направленность к интерактивному, парному взаимодействию участников коммерческого цикла на основе совмещения разделенных функций; аутсорсинг и установка на экономию времени на всех этапах логистического цикла.

2. Формирование концептуальных бизнес - моделей функционирования и развития корпоративных логистических систем должно быть построено на использовании и продуктивном сочетании различных, в том числе противоположных подходов, поиске совместимых характеристик и выработке эффективной интегрирующей позиции

Современный рынок представляет собой совокупность разнородных процессов, которым должны соответствовать дифференцированные подходы. Применительно к логистическим системам выделяется несколько моделей функционирования и развития в зависимости от типа рыночных процессов: упреждающего развития, реагирования, индивидуального взаимодействия и модели бренда.

Упреждающая модель развития: формулирование и формирование стратегии; стратегическое планирование ресурсов, процессов и способов на основе прогноза, формирование системы гибкости бизнеса, исходя из наиболее вероятных оценок будущих событий; корректировка бизнеса на основе обратной связи; прикладное проектирование, включая модернизацию или снятие с продаж товара, обучение потребителей и т. д.

Модель реагирования: создание виртуального рабочего пространства вне времени и расстояния, переход от планирования как прогнозирования к планированию как гибкости; формирование технологической платформы неограниченного отклика, формирование бизнеса как системы реагирования на любые, а не только вероятные состояния рынка, возможности для покупателей строить собственные торговые отношения, специфицировать товары и услуги

Модель индивидуализированного взаимодействия: определение идеи и индивидуальной модели продаж на основе общих принципов партнерства (взаимное развитие посредством взаимодействия, взаимопонимания, совместных инноваций; координация производственных, дистрибьюторских структур и обслуживающих организаций), а также прямых двухсторонних коммуникаций (максимально полные базы данных о потребителях, дающие возможность их сегментации, определение моделей взаимодействия, управление контактами)

Модель бренд-компании: способность обеспечивать однозначную ориентацию потребителя на товар, предлагаемый под данным брендом, поскольку фирменное имя ассоциируется с надежной репутацией товара; создание потребительской традиции за счет указания на гарантию качества, должного сервиса, истинной ценности товара в результате неоднократного использования, влияние на самоуважение клиента, который, делая выбор в пользу данного бренда, тем самым приобретает к миссии, ценностям и символам уважаемой организации

Рис. 2. Комплекс моделей стратегического развития

Упреждающая модель развития основывается на следующих принципах:

- предсказуемые, стабильные массовые рынки;
- объединение функций поставщика, производителя и продавца в рамках единой организации;
- непрерывное усовершенствование, цепочка качества «поставщик - клиент», быстрый отклик, систематическое снижение всех форм потерь, внесение изменений, поддерживающих целостность системы и др.;
- определение прав, обязанностей и технических методов, привязанных к каждой функциональной роли, гибкая структура контроля власти и коммуникации;
- адаптация к изменениям за счет функциональной гибкости процессов и структур, коммерческого цикла.

Примером модели упреждающего развития является проведение конкурсов на этапе проектирования, для того чтобы вносить в инвестиционную программу не прогнозные цифры, а реальные цены продукции, определенные на основе тендеров.

Развитие по модели реагирования является противоположным подходом к организации логистических систем. Этот подход основывается на следующих принципах:

- дробление рынков, взрывной характер изменений, массовое производство на заказ;
- объединение компетенций различных организаций на основе партнерства и сотрудничества в сети;
- перманентная реорганизация деятельности подразделений и сотрудников с непрерывным перераспределением индивидуальных задач, стимулирование самоорганизации и самоуправления, ликвидация организации до признаков ее деградации, созидательное разрушение;
- сетевая структура контроля, власти и коммуникаций, управление без документального оформления, неформальное сотрудничество;
- снятие проблемы рыночной адаптации на основе объединения производства и потребления в единый экономический процесс.

Таким образом, чтобы достичь требуемых характеристик, логистическая система должна виртуализироваться в трех измерениях, имея в виду: взаимодействие со своими покупателями, предоставляя им возможность дистанционно ознакомиться с продуктами и услугами; приведение продукта в соответствие с требованиями покупателей, при помощи программы «создания на заказ»; создание сообщества, когда покупатели сами участвуют в разработке продукта.

В результате возникает сетевое сообщество, которое включает в себя самоприспосабливающуюся, самовосстанавливающуюся сеть мгновенного действия на основе использования виртуального рабочего пространства вне времени и расстояния и платформы реагирования как совокупности аппаратных и программных средств.

Примером модели реагирования является разрабатываемая в рамках ОАО «Газпром» информационная логистическая система, которая включает:

- автоматизированную систему информационного фонда Системы норм и нормативов в составе Единой информационной системы по техническому регулированию;
- информационно-управляющую систему материально-техническими ресурсами (ИУС МТР) ОАО «Газпром» в рамках Отраслевой интегрированной информационно-управляющей системы (ОИИУС) ОАО «Газпром»,

- отраслевую базу данных документарной и фактографической нормативно справочной информации (НСИ) ОАО «Газпром», Справочника-классификатора материалов, услуг, контрагентов в рамках ОИИУС ОАО «Газпром»,
- автоматизированную систему электронных торгов (АСЭТ) в рамках ОИИУС ОАО «Газпром».

Следует указать на подход к развитию логистической системы, который заключается в организации индивидуализированного партнерства с потребителем и представляет собой сложную систему действий.

Эта система предполагает: долгосрочные модели взаимодействия; совместное инвестирование; координацию производства; дистрибьюцию и обслуживание; создание индивидуализированной базы данных; сегментацию потребителей (лояльные пользователи; потребители продукции конкурентов; потребители, не сделавшие окончательного выбора); управление контактами; разработку цели и стратегии коммуникаций; формирование сети бренда; реализацию операционных целей маркетинга (сохранение или наращивание объемов продаж для лояльных потребителей, пробные покупки, масштабные покупки, формирование лояльности для потребителей продукции конкурентов, периодические покупки и их увеличение – для не определившихся потребителей); манипулирование инструментами маркетинга (продукт, цена, дистрибьюция, коммуникация); проведение тактических действий (прямой маркетинг, реклама, стимулирование продаж, паблик релейшнз, организация специальных мероприятий).

Примером применения индивидуализированного взаимодействия с поставщиками служит деятельность «Газпрома» по поддержке отечественных товаропроизводителей и разработчиков. В результате доля иностранной продукции в закупках постоянно снижается: если в 2002 году в общем объеме поставок ГКИ на страны дальнего зарубежья пришлось 17,9%, то в минувшем году этот показатель составил 3%. Благодаря «Газпрому» в России появились новые производства. Под гарантией руководства корпорации в стране были построены современные предприятия, которые сегодня выпускают необходимые товары. Характерный пример - ситуация с трубами большого диаметра. При выходе «Газкомплекстимпэкса» на свободный рынок в качестве поставщика логистических услуг по продукции, производству которой осуществляется под его контролем в части качества, такое взаимодействие с поставщиками фактически будет означать возникновение в его деятельности элементов бренд-компании.

В связи с этим важным направлением развития логистической системы является разработка и реализация стратегии ее преобразования в бренд-компанию.

Бренд-компания возникла задолго до Сети и информационных технологий в бизнесе. Речь идет о разработке системы формирования производственно-потребительского ассортимента и организации коммерческой работы на основе доведенного до технологического уровня заказа поставщикам, который, в свою очередь, основывается на всестороннем и систематическом изучении спроса обслуживаемых контингентов покупателей, специальном отборе товаров для продажи, системе контроля качества товаров, гарантирующих потребителям их возможно высокие стандарты при данной цене. Изготовители соответствующей продукции ориентируются фирмой на применение самых современных и эффективных технологий, обеспечивающих самые высокие стандарты качества товаров.

Отличие от цены, качества, доступности и сервиса, которые могут скопировать конкуренты, неповторимую корпоративную культуру логистической бренд-

компания перенять нельзя. Логистическая бренд-компания есть одновременно гарантия качества, должного сервиса, истинной ценности товара, проверенных временем и в результате неоднократного использования. Она должна ассоциироваться с надежной репутацией производителя или поставщика и привлекать новых пользователей.

3 В основе развития процессов закупочно – сбытовой деятельности должны быть принципы интеграции, стратегического партнерства и оперативного взаимодействия участников логистического цикла, переход от закупок к партнерству с поставщиками, от сбыта – к обслуживанию потребителей.

Закупки представляют собой процесс, реализуемый логистической системой, которая в качестве части интегрированной цепи поставок отвечает за получение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемое время и по требуемой цене, и за управление поставщиками. Закупка понимается как разовая сделка, так и весь процесс деятельности, включая закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовых продуктов от поставщика потребителю, т.е. речь идет о закупочной деятельности.



Рис. 3. Основные типы товарных форм и закупок

Закупки представлены несколькими типами межфирменных взаимоотношений, которые включают: собственно закупки или рыночный обмен; долгосрочные взаимоотношения, включая партнерства покупателей и поставщиков; стратегические альянсы; сети и блоки.

Следовательно, закупки, кроме собственной функции, начинают выполнять стратегическую функцию формирования взаимоотношений с поставщиками, а управление закупками все больше относится к управлению отношениями с поставщиками.

Однако дело не просто в том, что покупаемые товары различаются благодаря их специфическим характеристикам в качестве предмета приобретения. Это имеет отношение к методологии закупок и проблеме выбора поставщика.

Проблема выбора поставщика в современных условиях усложнилась и представляет собой выбор типа отношений: с низкой и высокой заинтересованностью. На основе сегментации поставщиков действуют две существенно отличающиеся друг от друга и требующие творческого подхода модели управления поставщиками: модель управления поставщиками «на расстоянии вытянутой руки» или купли – продажи и модель партнерства.

Тип взаимоотношений с поставщиками определяется содержанием товарных форм. Так, покупка основного оборудования для крупного объекта («под ключ» и продукция для более или менее быстрого применения (ремонтно-эксплуатационные нужды и т.п.) являются качественно различными задачами и требуют различных подходов. Между этими альтернативными закупками располагаются другие типы покупок в основном стандартизированных товаров

Цель обслуживания: повысить эффективность бизнес - процессов и конкурентоспособность на основе партнерства и ориентации на выгоду клиента

Формирование системы качества обслуживания:

- маркетинговый поиск (поиск и структуризация выгод клиента – где, когда и как они могут быть предоставлены);
- создание внутренней обеспечивающей системы (разработка, апробация, запуск и мониторинг процесса оказания новых услуг);
- создание внешней обслуживающей системы (интеграция потребителя через комплексные услуги, встроенные услуги, интегрированные решения)

Разработка и реализация программы повышения лояльности потребителей:

- практическое осуществление индивидуализированного маркетинга;
- тотальный контроль качества;
- введение системы заблаговременной идентификации проблем;
- формирование реалистических ожиданий,
- обеспечение гарантий,
- учет всех возможных ситуаций использования продукта;
- установление обратной связи с клиентами;
- повышение степени лояльности клиента.

Оценка качества обслуживания

Рис. 4. Система обслуживания

Обслуживание потребителей наряду с транспортировкой, управлением запасами и дистрибьюцией является основной функцией логистической деятельности предприятия.

Обслуживание можно определить как деятельность, направленную на повышение эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособности на основе партнерства и ориентации на выгоду клиента, что составляет миссию и стратегию предприятия.

4. Структурно – функциональные типы логистических систем должны сочетать системный и сетевой принципы построения

Для системного подхода характерно объединение родственных видов деятельности или разделенных функций торгово - производственной деятельности (например, функций производства и снабжения, маркетинга и сбыта) в рамках деятельности одной фирмы в противоположность распределению этих функций между разными предприятиями с последующей их синхронизацией через соглашения о партнерстве (сети предприятий).

Системный подход предполагает объединение функций или основных (стержневых) компетенций коммерческого цикла внутри одного предприятия, а сети предприятий - объединение стержневых компетенций различных предприятий на основе партнерства.

Сетевая форма организации представляет собой сложное объединение ключевых компетенций различных участников и включает дополняющие, замещающие, сотрудничающие и соперничающие фирмы. Тем самым и стабильность, и изменчивость, и кооперация, и конкуренция являются важными аспектами динамики сети.

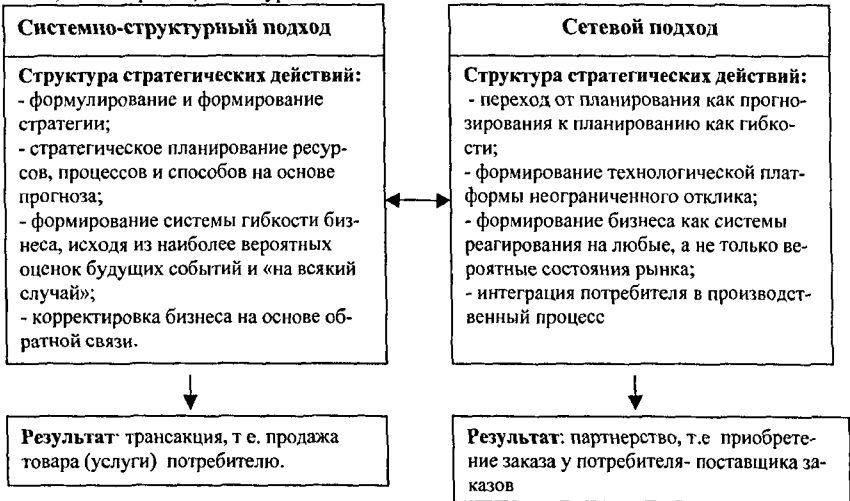


Рис. 5. Совмещение системного и сетевого подхода в логистической системе

Как сетевая форма организации, так и системная не являются универсальными. Сети требуют развитой инфраструктуры, культуры и системы измерений и вознаграждений, совместимости ключевых компетенций, возможности сочетать сделки,

длительное сотрудничество и комбинированные отношения не на властной, а на равноправной основе и ряда других условий. Если эти условия отсутствуют, то сети становятся менее эффективными, чем традиционные иерархические организации.

5. Принципы и механизм совмещения требований эффективности и качества корпоративной логистической системы могут быть реализованы только или преимущественно на основе совмещения традиционной и электронной логистики.

Содержание и развитие электронных логистических процессов:

1. Стратегические электронные закупки (оборудование, технологические линии, объекты «под ключ» и т.п.).

Интерактивный обмен информацией, переговоры и согласование позиций в части

- объема, динамики и ассортиментной структуры закупок;
- планирования, разработки и производства поставщиком товаров, каналов товародвижения, стратегии поставок, стратегического партнерства, стратегии ценообразования,
- управления товародвижением, текущего перепроектирования, модернизации или снятия с продаж товара, обучения потребителей.

2. Текущие электронные закупки (стандартизованная продукция общего назначения, биржевые товары, информационные продукты).

Интерактивное взаимодействие в режиме онлайн, включая

- поиск контрагентов,
- онлайн-переговоры, онлайн-сделки или офлайн-сделки (без согласования параметров сделки или с согласованием параметров сделки);
- онлайн-поставка (информационные продукты); офлайн-поставка (физическая продукция),
- сервисное обслуживание, в т.ч. обмен документами по заключенной сделке, получение торговых отчетов, архивной информации и т.п.

3. Обеспечение взаимодействия на уровне сделки.

Оптимизация внутренних операций, имея в виду: снижение издержек, стандартизацию и повышение производительности труда, с целью унификации работы внутренних систем и процессов, а также их связи с внешним миром

Формирование интегрированной системной инфраструктуры составных частей компьютерного оборудования и программного обеспечения (локальная сеть, территориально распределенная сеть, интрасеть) для увязки подразделений предприятия с внутренними прикладными программами и между собой, а также расширения прикладных систем и бизнес-процессов с целью удовлетворения внутренних и внешних требований бизнеса.

4. Обеспечение взаимодействия на уровне партнерства.

Использование Интернет-технологий, дающих прямой выход на поставщиков, когда бизнес-процессы накладываются друг на друга, обеспечивая:

- координацию деятельности, включая взаимные инвестиции в активы партнеров с целью снижения издержек, улучшения качества, совместных инноваций и ускорения разработки новых товаров;
- соединение ресурсов, ведущих к нововведениям, координацию производственных, дистрибьюторских структур и обслуживающих организаций, умножение эффекта инноваций, координация обменных взаимоотношений в системах производства и распределения.

Результат: переход от модели взаимоотношений типа сделки к модели сотрудничества, установление нового типа отношения с клиентами – партнерского

Рис. 6. Оптимизация логистической системы на основе электронных систем

Традиционная и электронная логистика имеют единую содержательную и структурно – функциональную основу, а системно – технологическую основу электронной логистики составляет аппаратное, программное и интеллектуальное обеспечение интерактивного маркетинга, торговой, финансовой и платежной систем, т.е. функции и инфраструктура электронного рынка совпадают с традиционной логистической системой, но имеют иную, качественно отличную форму

Условиями развития электронной логистики являются: наличие эффективной системы традиционной логистики; совместимость электронной и традиционной стратегий развития; наличие стандартной инфраструктуры информационных технологий и гибкой технологической инфраструктуры (сетевые службы, аппаратное обеспечение, защита).

Электронная логистика является инструментом оптимизации логистической системы, имея в виду обеспечение перехода от модели сделки к модели сотрудничества.

Электронный бизнес не заменяет и не отменяет эффективное развитие производственных процессов, как виртуальные процессы не заменяют реальных. Он представляет собой эффективную систему снижения расходов, главным образом трансакционных, сокращения времени на проведение многих операций, но качество товаров и услуг, система обслуживания клиентов предполагают наличие материальной инфраструктуры, отработки системы материальных, финансовых и информационных потоков, эффективной реальной логистической системы. Принципиальное условие успешного развития бизнеса в режиме онлайн состоит в наличии эффективного бизнеса в режиме офлайн, т.е. традиционного бизнеса

б. Развитие корпоративной логистической системы как глобальной организации является задачей обеспечения ее конкурентоспособности в современных условиях.

Принципы глобальной логистической деятельности:

- действие на основе единой глобальной стратегии,
- ориентация на гомогенные рынки;
- предложение на рынке стандартизированного продукта в глобальном масштабе;
- нацеленность на использование возможностей международного разделения труда с целью обеспечить экономию на масштабах и эффектах синергетики,
- включенность в глобальную электронную логистическую сеть,
- максимальная интеграция поставщиков и клиентов;
- основной функциональный принцип системы – сочетание эффективности, гибкости, качества, оптимальной цены и времени поставки;
- способность реагировать в режиме онлайн в сочетании с ориентацией на прогнозирование и планирование

Рис. 7. Глобальный аспект деятельности логистической системы

Традиционную глобальную компанию характеризуют три основных качества: действие на основе единой глобальной стратегии вместо различных стратегий, ориентированных на национальные рынки; ориентация на гомогенные или становящиеся все более гомогенными рынки; предложение на рынке стандартизированного

продукта в глобальном масштабе; и нацеленность на использование возможностей международного разделения труда с целью обеспечить экономию на масштабах и эффекты синергетики. Однако главное отличие состоит в том, что глобальное предприятие действует в условиях гиперконкуренции.

В основе электронных логистических систем предприятия лежит трансформация развития к глобальному электронному рынку через поэтапную интеграцию деятельности.

Электронная глобальная логистика основывается на эффекте интеграции, ее субъектами могут выступать любые предприятия, в том числе средние и мелкие. Для участия в глобальных электронных логистических процессах необходимы следующие предпосылки: включенность в глобальную логистическую сеть; стратегия реагирования на сигналы рынка; универсальность реагирования: что угодно, когда угодно, экономия за счет сетевого эффекта; исключение компромиссов между качеством, ценой и временем поставки, принцип – все одновременно; корпоративная динамика (реагирование в режиме онлайн вместо ориентации на прогнозирование и планирование).

Следует заметить, что здесь не принимается во внимание такой фактор как электронный глобальный рынок, где размер компании не имеет значения и где на смену эффекту масштаба приходит эффект интеграции.

Современная глобальная коммерческая компания, состоящая из независимых агентов, работающих в рамках межфирменных сетей в среде внутрифирменных рынков не подпадает под вышеуказанные ограничения. Она характеризует переход от управленческой парадигмы массового производства к парадигме глобального менеджмента, от экономии за счет масштаба к экономии за счет интеграции. Эта парадигма является системой организации, операционной и стратегической деятельностью, возникшей как реакция на глобальную гиперконкуренцию. Глобальный характер логистического предприятия означает, что оно является субъектом глобальных сетей торговых и сбытовых возможностей и материально-технического снабжения, а также индивидуально-ориентированных глобальных логистических систем, в которых заказчики определяют в интерактивном режиме параметры и условия выполнения заказа.

Глобальные логистические сети это - инфраструктура, обеспечивающая для логистического предприятия реализацию замкнутого коммерческого цикла, включая заказ товара, проведение платежей, контроль или участие в контроле (управлении) доставки товара, осуществляемых на основе электронного документооборота и обеспечивающих передачу прав собственности или прав использования одним юридическим лицом другому.

Проблемой здесь является выполнение условий интеграции в мировую электронную сеть (стандартизация бизнес-процессов, аппаратное, программное и интеллектуальное обеспечение) и ряд других.

7. Поскольку стратегическое управление является деятельностью, не подлежащей прямой количественной оценке, предложен подход, включающий общую формулу оценки влияния применяемой стратегии на количественные и качественные параметры деятельности предприятия, а также экспериментальные методы оценки стратегии, в том числе эксперимент, расчет специальных коэффициентов, эксперимент «экс – пост – факто» и виртуальный эксперимент и метод экспертных оценок.

1. Общая формула оценки влияния применяемой стратегии на количествен-

ные и качественные параметры деятельности предприятия имеет вид:

$$Сэ = \phi (Дп + Дд + Дна + Диу),$$

где:

Сэ – уровень влияния стратегии на конечные результаты деятельности;

Дп – динамика объемов деятельности;

Дд – динамика доли на целевом рынке;

Дна – динамика нематериальных активов;

Диу – изменение уровня инновационного развития.

2. Эксперимент. Оценка эффективности организационной стратегии имеет целью не исчисление количественного эффекта, а установление причинно-следственной связи между принятой организационной стратегией и тем или иным количественно исчисляемым результатом. Это связано с тем, что влияние стратегии не имеет явных, количественно выражаемых характеристик, в отличие от, например, распределения финансовых ресурсов, адаптации к внешней среде или внутренней координации, негативное проявление которых сравнительно легко фиксируется и количественно оценивается. С точки зрения методики анализа это означает: если есть фактор А, то есть и его следствие В, если фактор А исчезает, то исчезает и его следствие В, и, наконец, если фактор А видоизменяется, то соответственно видоизменяется и его следствие В. При получении таких доказательств, очевидно, что именно фактор А полностью или в подавляющей степени предопределяет результат В.

3. Расчет специальных коэффициентов. Для установления связи между стратегией и результатами деятельности предлагается осуществлять расчет коэффициентов связи и сопряженности.

Коэффициент связи определяется по формуле

$$Q = \frac{ad - cb}{ad + cd}.$$

Где: а, в, с, д – частоты сопоставляемых признаков,
а+ в+с+ д = n – число наблюдений.

Коэффициент сопряженности высчитывается по формуле

$$\Phi = \frac{ad - cb}{\sqrt{(a + b)(c+d)(b+d)(a+c)}}$$

Числовое выражение коэффициента сопряженности всегда меньше, чем коэффициента связи, и он дает более осторожную оценку тесноты связи.

Формула для подсчета коэффициента связи более проста. При значениях его от -1 до -0,5 и от +0,5 до +1 связь можно считать установленной.

4. Эксперимент “экс пост факто”. Если в реальных управленческих условиях невозможно создать экспериментальную ситуацию, т.е. выделить объект воздействия экспериментального фактора таким образом, чтобы никакой другой фактор не мог оказывать на экспериментальный объект влияние, то рекомендуется проводить мысленный эксперимент или эксперимент “экс пост факто”, т.е. эксперимент после свершившегося факта. В этом случае эксперимент опирается на точные сведения об опыте применения подобной стратегии в подобных организациях или процессах.

5. Виртуальный эксперимент. При виртуализации того или иного процесса деятельности экспериментирование состоит в последовательном выполнении следующих действий: определение типа стратегии; локальное экспериментирование; стратегия прорыва; операционное превосходство.

То есть, если реализация стратегии, что составляет суть локального экспериментирования, окажется успешной, это открывает путь к переходу к стратегии прорыва, а в некоторых случаях непосредственно к операционному превосходству

6. Экспертные оценки, которые носят предварительный характер и предшествуют экспериментальным данным. Экспертная оценка потенциала эффективности стратегии приводится ниже.

Общий объем потерь в системе МТО ОАО Газпром по экспертной оценке составляет от 3 до 5 % от общего объема годовых поставок (примерно 5 млрд. рублей). При этом большая часть потерь происходит из – за: срыва поставок МТР (70%), в силу неэффективности процедуры выбора подрядчиков для оказания транспортно-экспедиторских услуг; недостаточного качества поставляемых МТР и сопутствующего логистического сервиса в результате неэффективной системы контроля качества и присмки МТР (15%); сравнительно высокой (неконкурентной) стоимости МТР и транспортно-заготовительских расходов(10%); низкой оборачиваемости МТР (5%).

По экспертным оценкам наибольшее влияние на нейтрализацию этих факторов и снижение потерь (до 50%) окажут виртуальная модель реагирования и модель индивидуализированного взаимодействия (партнерства), наименьшее - упреждающая модель развития на основе прогноза и модель бренд-компаний.

Исходя из изложенного максимальный потенциал эффективности виртуальной и партнерской стратегий можно оценить следующим образом.

Потенциал эффективности стратегий

Таблица 4

Факторы экономических потерь:	Экспертная оценка реальных потерь (млрд. руб.)	Экспертная оценка ожидаемого снижения потерь (млрд руб.)
Срыв поставок МТР подрядчиками при оказании транспортно-экспедиторских услуг	3,5	1,75
Недостаточное качество поставляемых МТР и сопутствующего логистического сервиса	0,75	0,375
Сравнительно высокая (неконкурентная) стоимость МТР и транспортно-заготовительских расходов	0,5	0,25
Низкая оборачиваемость МТР	0,25	0,125
Всего:	5.0	2,5

Обоснованность экспертных оценок подтверждается фактическими данными «Газкомплекстимпэкса» Так, на основании данных об остатках материалов дочер-

них обществ ежегодно формируется плановый показатель вовлечения МТР из запасов. Аналитический расчет необходимого объема вовлечения проводится путем вычисления среднеарифметического значения соотношения остатков материалов и фактического вовлечения данных материалов за 5 предыдущих лет. Что в среднем, начиная с 2003 года, составляет 10%.

В 2007 году, общий плановый объем вовлечения МТР из запасов дочерних обществ составил 4 851,1 млн. руб. без НДС, его фактическое исполнение составило 5 597,3 млн. руб.

Показатель вовлечения МТР по капитальному строительству на 2007 год составил 4917,7 млн. руб., что позволило сократить объем необходимого финансирования поставок МТР на указанную сумму. Аналогичный показатель в 2008 году составил 943 млн. руб.

Только в 2008 году были аннулированы заявки на сумму 23 408,5млн. рублей или 14% к заявленной потребности. При поставках на ПЭН/РЭН в 2008 г было произведено изменений в размере 20% от заявленного количества.

8. На основе проведенного диссертационного исследования автором внесены следующие практические предложения в рамках усовершенствования и оптимизации существующей логистической стратегии ОАО «Газпром».

1. Объединить всю логистическую цепочку от формирования заказов на МТР до поставки МТР и их хранения, включая проведение тендеров, в рамках одного дочернего общества - ООО «Газкомплектимпэкс», что обеспечит централизованное управление логистической системой из корпоративного центра, наделенного соответственными полномочиями и обеспеченного современными техническими средствами и обеспечит централизованное управление денежными ресурсами, позволит исключить дублирование функций участниками процесса материально-технического снабжения и повысить ответственность каждого участника процесса за выполнение им определенных функций. Объединение всей логистической цепочки в рамках ООО «Газкомплектимпэкс» предполагает передачу баз УПТО и КО в ведение ООО «Газкомплектимпэкс».

2. Минимизировать объемы или полностью исключить поставки МТР дочерним обществам по прямым договорам с поставщиками, что позволит снизить стоимость МТР и повысит качество поставляемых МТР.

3. С целью обеспечения необходимого уровня качества поставляемых МТР и качества логистического сервиса необходимо внедрение и последующая сертификация системы управления качеством в соответствии со стандартами ISO 9000, включая складские процессы

4. Разработать систему норм и нормативов расхода ресурсов, использования оборудования и формирования производственных запасов в системе ОАО «Газпром».

5. Разработать единую информационную стратегию в области материально-технического снабжения ОАО «Газпром» и внедрить совместимые информационные системы во всех организациях системы ОАО «Газпром» - участниках логистического процесса.

6. Рассмотреть возможность выхода ООО «Газкомплектимпэкс» на свободный рынок логистических услуг.

7. Развивать сети транзитно-складских комплексов, осуществляющих складирование, комплектацию, логистику МТР, основная функция которых - маршрутиза-

ция логистических потоков по региональному признаку с целью покрытия всей территории деятельности структур ОАО «Газпром».

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах автора:

1 Стратегия развития логистических систем. М.: Вестник университета (ГУУ), 2007, № 6, 0,5 п. л.

2. Принципы и формы закупочной деятельности. М.: Вестник университета (ГУУ), 2007, № 7, 0,5 п. л.

3. Модели функционирования и развития логистических систем. М.: Аналитический журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция», 2008, № 1, 0,5 п. л.

4. О совмещении реальных и виртуальных процессов в логистических системах. М.: Аналитический журнал «РИСК. Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция», 2008, № 3, 0,5 п. л.

5. Все определяют конкурсы. М.: «Газпром», 2007, № 5, 0,5 п. л.

6 Газкомплекстимпэкс Тот, кто покупает для Газпрома. М.Ж. БИЗНЕС. Спецвыпуск, 2008, 0,2 п.л.

Подписано в печать 02 октября 2008 г.

Объем 1,0 п.л.

Тираж 70 экз.

Заказ № 624

Отпечатано в Центре оперативной полиграфии

ООО «Ол Би Принт»

Москва, Ленинский пр-т, д.37