

3 СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

ISBN 985-6550-83-1. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности). Вып. 2. Гомель, 2004

УДК 656.062

В. Папроцки

Кафедра транспорта

Главная Коммерческая Школа (Варшава)

Warsaw School of Economics

ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПЬЮ

Представлена новая концепция управления интегрированной логистической цепью поставок (*supply chain management*), показаны ее основные характерные черты.

Процесс трансформации в постсоциалистических странах. Последнее десятилетие XX века принесло глубокие социально-экономические изменения в странах бывшего социалистического лагеря. В то же время необходимо отметить, что ни в одной из стран с переходной экономикой не закончен еще этап приватизации в промышленности, а во всей Центральной и Восточной Европе до сих пор не существует единых правил функционирования на рынке. Действия на рынке частных субъектов, в т. ч. созданных либо преобразованных при участии заграничного капитала предприятий, которые находятся в конфронтации с действиями прежних государственных структур, имеющих важное значение и пользующихся, как правило, финансовой и законодательной поддержкой со стороны государственных властей и бюджета. Следует при этом иметь в виду, что в конкурентной борьбе на рынках этих стран участвуют три группы производителей:

- международные концерны;
- государственные предприятия и объединения;
- малые, средние фирмы с отечественным и иностранным капиталом.

Созданные или поглощенные международными концернами в отдельных странах Центральной и Восточной Европы предприятия функционируют при использовании высоких технологий (know-how), которые, как правило, позаимствованы в экономически высокоразвитых странах. Государственные предприятия и объединения, чаще всего, действуют в старом стиле, который изменен в новых условиях только в той степени, в которой это было фактически необходимо. До тех пор, пока эти предприятия будут пользоваться поддержкой со стороны государственных органов, у них не будет необходимости проводить радикальные преобразования в способе своего функционирования на рынке. В ближайших десятилетиях ни в одной из этих стран – независимо от того не большая она, как например Эстония, или крупная, как например Польша – не наступит ситуация доминирования в экономике международных концернов. Это означает, что основой экономики этих стран будут малые, средние и небольшое количество крупных частных предприятий принадлежащих отечественным инвесторам и управляемых в своем большинстве отечественными менеджерами.

Успехом этой последней группы предприятий можно будет считать достижение ими способности к аккумуляции прибыли в объеме, приближенном к суммам, необходимым для финансирования инвестиций. С одной стороны эту способность определяет эффективность формирования спроса на предлагаемые продукты и услуги, и тем самым эффективность получения доходов, а с другой стороны – способность к снижению себестоимости.

Управление интегрированной логистической цепью поставок (supply chain management). Управление предприятием включает в себя стратегическое управление в том случае, если владельцы и высший управленческий персонал предприятия определяют для себя долгосрочные цели и выбирают методы реализации этих целей.

Концепция логистического управления supply chain management относится к ситуации, в которой определена производственная программа предприятия и применяемые на нем технологии, а также произведена сегментация региональных рынков сбыта. Решающим фактором в успехе предприятия, ведущего борьбу с конкурентами за позицию на рынке, являются его эффективные действия в сфере распределения.

Главная роль в концепции управления интегрированной цепью поставок принадлежит отношениям предприятий с поставщиками, торговыми партнерами и клиентами. Формируются они в связи с реализацией перемещения товаров, информации и финансовых средств. Каждый из участников интегрированной цепи поставок выполняет в ней свою индивидуальную роль, т. е. действие каждого из них является комплементарным по отношению к действиям остальных участников. Поскольку каждый из них зависит от четкости и

эффективности действий остальных участников, можно сказать, что успех одного создается совместными согласованными действиями всех вместе взятых участников цепи. Признано, что ключом к успеху является достижение такой степени интеграции действий, при которой эффективность совместных действий дает преимущество над конкурентами, проводящими свою деятельность в альтернативных интегрированных цепях поставок.

В дискуссиях о характере интегрированных цепей поставок доминируют рассуждения, посвященные логистическому обслуживанию марочных потребительских товаров (продовольственных и непродовольственных), а также марочных технических устройств широкого потребления (в т. ч. транспортных средств). Считается, что степень интеграции цепей поставок, в которых доминирующую роль играют крупнейшие торговые сети (например, Wal-Mart Stores с годовым оборотом 166 млрд USD, Metro AG – 47 млрд USD) или производители автомобилей (например, General Motors с годовым оборотом 176 млрд USD, Ford Motor – 162 млрд USD, DaimlerChrysler – 159 млрд USD), представляет собой образец для подражания.

Отличительной чертой интегрированных цепей поставок является то, что главное значение принадлежит не процессам физического распределения товаров, т. е. процессам перевозки, перегрузки, сортировки и переформирования отдельных партий товаров, а процессам создания, обмена и переработки информации о товарах: о появляющихся заказах от покупателей, о месте нахождения в пространстве и времени запасов готовой продукции, сырьевых ресурсов и комплектующих, необходимых для производства заказанных товаров. Экономика начала XXI века признается за экономику "гиперконкуренции", в которой быстрота реализации процессов производства и обмена подвержены значительному ускорению по отношению к высокому темпу функционирования экономики в последних десятилетиях XX века. Принимая во внимание, что транспортные системы во всем мире функционируют исправно, т. е. перемещение товаров как в межрегиональной, так и международной и межконтинентальной коммуникации не сталкивается со значительными ограничениями перевозочной способности, а фактическое время перевозки соответствует времени калькулируемому, четкость и эффективность в каналах распределения определяется, прежде всего, доступом к комплексной и полной информации. В последние годы вся деятельность крупных промышленных и торговых предприятий охвачена технологией e-business, которая означает, что информация внутри этих предприятий полностью охвачена информационными системами, а ее передача за внешние пределы предприятий также осуществляется при использовании электронной техники. Проблемой является поиск внешних данных, в том числе от пространственно- и организационно-раздробленных субъектов, участвующих в интегрированной

цепи поставок. В промышленности и торговле предпочтительным является решение о поиске логистического оператора, который станет главным партнером по обмену информации о действиях в сфере логистики, а также возмет на себя обязанности по получению информации о многочисленных рассредоточенных посредниках в целой логистической системе, доходящие даже до уровня водителей отдельных автомобилей, доставляющих продукцию. Естественным условием является обеспечение логистическим операторам полной совместимости собственной информационной системы с системой, используемой заказчиком – промышленным концерном или торговой сетью.

Применение концепции supply chain management. В странах Центральной и Восточной Европы не выработалась еще привычка к использованию логистических систем "по поручению" (услуг так называемой третьей стороны: 3rd party logistics operators). В промышленности и в торговле достаточно распространено убеждение, что приготовить развитые логистические системы, включающие в себя соответствующие информационные системы, легко самостоятельно, а кроме того, при реализации логистического самообслуживания можно исключить проблемы, связанные с обеспечением качества (прежде всего безотказности) процессов физического распределения товаров. Склонность к приобретению логистических услуг возрастает вместе развитием услуг, которые предлагают на рынке логистические операторы как отечественные, так и проводящие свою деятельность во многих европейских или даже странах всего света.

Опыт польских промышленных и торговых предприятий, все более широко пользующихся услугами логистических операторов, указывает на определенные черты процесса использования концепции supply chain management.

Логистическое самообслуживание, которое часто реализуется в упрощенной форме, доминирует на малых предприятиях, где поток сырьевых ресурсов и комплектующих, пополняющих производство, и поток товаров, предназначенных для распределения, является относительно небольшим (ежемесячно – 5–10 тыс. т). При небольшой массе товаров и довольно высокой концентрации источников сырья и комплектующих, а также пунктов поставки готовой продукции, логистическое самообслуживание как в области хранения, подготовки к выдаче партий товаров, так и в области перевозок, является сравнительно простым в организации. Введение типовых информационных решений по управлению процессами физического перемещения товаров, а также расчетами за перевозку, требует достаточно больших инвестиционных затрат, повышения квалификации кадров, однако, приносит слишком малую экономию затрат, чтобы смена метода управления оценивалась как

носящая видимую выгоду.

На малых предприятиях, в большинстве случаев, логистические функции отделены от других, выполняет их работник, отвечающий также за реализацию других обязанностей, например, за контакты с клиентурой. А следовательно, использование услуг профессионального логистического оператора должно приносить, например, эффекта сокращения штата работников предприятия.

На средних промышленных и торговых предприятиях существуют объективные предпосылки, чтобы на современном уровне управлять сферой логистики. Большая масса товаров на входе и выходе, высокое количество партий принимаемых и выдаваемых товаров, разнообразие ассортимента, значительные отклонения величины перевозок в отдельные дни недели и месяцы приводят к тому, что необходимыми являются эффективные решения в сфере информатики и доступ к транспортному и складскому потенциалу, позволяющему более эластично приспособить уровень и сферу действий к изменяющимся условиям.

Выводы. Использование услуг логистического оператора взамен логистического самообслуживания на средних (и, разумеется, крупных) предприятиях дает следующие возможности:

- оператор обеспечивает доступ к логистическим технологиям, уже предварительно проверенным другими пользователями;

- процесс приспособления системы комплексного логистического обслуживания (в т.ч. процесс реализации дополняющих инвестиций) принимает на себя (в предметном и финансовом смысле) оператор, что освобождает промышленное или торговое предприятие от необходимости инвестирования для этой цели собственной прибыли;

- оператор получает свою выгоду благодаря соединению различных процессов складирования и перемещения товаров (в результате синергетического эффекта), что побуждает его в условиях, когда он сам конкурирует на рынке логистических услуг, к понижению ставок за свои услуги, что приносит, в свою очередь, клиентам снижение логистических расходов;

- оператор берет оплату с заказчика только за реализованные услуги, что приводит к ситуации, когда промышленное или торговое предприятие несет логистические расходы адекватно уровню собственных оборотов; этот фактор является важным преимуществом в периоде спада производства и продажи товаров, т.к. логистические расходы уменьшаются и не являются частью постоянных издержек;

- высший управленческий персонал промышленного или торгового предприятия, пользующегося логистическим обслуживанием, избавляется тем самым от забот по развитию собственной логистической системы и может

сконцентрироваться на своих основных функциях: совершенствовании производимых продуктов и услуг, а также их маркетинге (концепция *lean management*).

Обращение к услугам операторов курьерской почты является сегодня естественным процессом, поскольку каждый понимает, что доставка небольших партий товаров (посылок и пакетов) к многочисленным и рассредоточенным получателям собственными силами не выгодно для их производителей и торговых организаций. Вместе с ростом понимания преимуществ применения *supply chain management* все более многочисленная группа промышленных и торговых предприятий будет прибегать к возможностям использования услуг профессиональных логистических операторов, способных четко и с низкими затратами организовать процессы хранения, сортировки и доставки товаров, а также владеть информацией о ходе этих процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 *Christopher M. Logistics and Supply Chain Management*. London, Financial Times-Prentice Hall, 1998. – 615 p.

2 *Strategic Supply Chain Alignment: Best practice in supply chain management*. Hampshire, Gower Publishing Limited, 1999. – 291 p.

Получено 21.02.2003

ISBN 985-6550-83-1. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности). Вып. 2. Гомель, 2004

УДК 681.3:656

А. М. Демидов

Белорусский государственный университет транспорта

ПРИМЕНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМАХ СВЯЗИ

Приводится аннотация технологии передачи информации OTN (Open Transport Network) компании Siemens, как разумного компромисса между относительно дешевой существующих системам SDH и гибкостью и быстродействием технологий ATM. Рассмотрены вопросы применения иерархии OTN и функциональных возможностей для повышения эффективности функционирования транспортных систем связи.