



На правах рукописи

КУЗМИНСКИЙ НИКОЛАЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством
(ЛОГИСТИКА)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2004

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

Научный руководитель - КАРНАУХОВ С.Б.
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты - НАГАПЕТЬЯНЦ НА
доктор экономических наук, профессор

- СЕМЕНОВ Н.Н.
кандидат экономических наук

Ведущая организация - Российская экономическая академия
им. Г.В.Плеханова (кафедра логистики)

Защита состоится 23 декабря 2004 г. в 14⁰⁰ час. на заседании диссертационного совета К 520.029.01 при ОАО «Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка» по адресу: 125319, Москва, ул. Черняховского, д. 16.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ИТКОРа.

Автореферат разослан 23 ноября 2004 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук



И.Е. Клепацкая

1. Общая характеристика работы

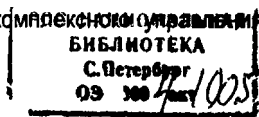
Актуальность темы исследования. Концепция управления, отвечающая сегодняшним требованиям, заключается в рациональной организации и регулировании потоковых процессов, которые пронизывают все хозяйственные сферы, начиная от добычи сырья и заканчивая процессом передачи товара потребителю. Задача современного, высокоадаптивного менеджмента состоит не только в совершенствовании сложившихся методов хозяйствования, но и в развитии оригинальных научно-обоснованных подходов по созданию, модификации и управлению новыми бизнес-процессами, отвечающими изменяющимся требованиям. Важнейшую роль здесь играет логистика, призванная оптимизировать хозяйственную деятельность предприятий, в том числе предприятий строительной индустрии.

Логистический подход в хозяйствовании определяет необходимость внедрения системы интегрированного управления и контроля за движением и использованием всей номенклатуры материальных ресурсов: сырья, поступающего в производство; готовых изделий, доставляемых потребителю, а также информационного и финансового обеспечения этих процессов.

В системе интегрированного управления и контроля необходимо регулирование всего экономического потока как единого целого, по общим для всей системы критериям, а также оптимальное построение, четкое взаимодействие и согласованность всех функциональных элементов логистической системы. Задачи логистизации бизнеса сегодня особенно актуальны для предприятий строительной индустрии, что связано с большим количеством их партнеров, включая поставщиков, потребителей, транспортные, торговые и другие организации. Применение логистического инструментария, включая аутсорсинг и другие механизмы, может принести отдачу на различных этапах работы предприятий стройиндустрии, что существенно повысит конкурентоспособность.

Многoplanовость проблем логистизации деятельности современных хозяйствующих субъектов в значительной мере отражена в исследованиях отечественных и зарубежных ученых. Многие аспекты этих проблем были освещены в работах Б.А. Аникина, А.М.Гаджинского, ЕАГоликова, Е.П.Жаворонкова, Е.К.Ивакина, С.Б.Карнаухова, Д.Т. Новикова Л.Б. Миротина, В.И.Одесса, ОДПроценко, В.М. Пурлика, А.И.Семененко, В.Н.Стаханова, В.И.Степанова, В.В. Щербакова а также в работах других специалистов.

Однако многие вопросы эффективного внедрения логистического инструментария в повседневную практику российского бизнеса, представляющие практическую значимость для менеджеров среднего и высшего звена, еще не достаточно изучены и не нашли должного отражения в экономической литературе. Необходимость активного развития механизма логистизации строительной индустрии и методологии комплексного управления современным



предприятием обусловили выбор темы данного исследования и определили его цель.

Цель и задачи исследования. Целью диссертации является разработка предложений и методических рекомендаций по развитию системы логистического управления предприятиями строительной индустрии.

Для достижения цели в ходе исследования решаются следующие взаимосвязанные задачи:

- изучение теоретико-методологических основ, принципов, механизмов и специфики использования логистических подходов в управлении современными хозяйствующими субъектами;
- выявление особенностей строительной индустрии как объекта логистизации;
- анализ состояния и тенденций развития производственно-коммерческой деятельности предприятий строительной индустрии;
- оценка возможностей использования мировой практики логистизации в управлении отечественными предприятиями стройиндустрии;
- разработка предложений по логистизации бизнес-процессов, регулируемых менеджментом организаций строительной индустрии, включая развитие методов управления ресурсным потенциалом, оптимизацию снабженческо-сбытовой деятельности и информационной составляющей бизнеса;
- обоснование путей повышения эффективности экономического и информационного взаимодействия с бизнес-партнерами на основе логистической оптимизации сквозных межфирменных материальных потоков, использования аутсорсинга и других логистических инструментов;
- подготовка рекомендаций по развитию макрологистических подходов регулирования хозяйственных отношений в строительной индустрии, усилению инструментов государственной поддержки отечественных производителей строительных материалов и логистически сопряженных с ними хозяйствующих субъектов

Предметом исследования является система управления хозяйственными процессами в строительной индустрии.

В качестве *объекта исследования* выступают предприятия и организации стройиндустрии, в том числе ОАО "Стройдеталь", и его бизнес-партнеры.

Научная новизна диссертационной работы состоит в многоаспектной оценке эффективности современной практики товародвижения строительных материалов и обосновании предложений и методических рекомендаций по формированию логистической системы управления коммерческой деятельностью на предприятиях стройиндустрии. К числу основных результатов, определяющих научную новизну проведенного исследования, относятся следующие:

- - определены перспективные пути логистизации хозяйственной деятельности предприятий стройиндустрии с учетом современного состояния на-

циональной экономики и тенденций развития промышленности строительных материалов;

- выявлены внутрифирменные логистические резервы предприятий стройиндустрии в сфере закупок сырья, производственного продвижения материального потока, сбыта готовой продукции и предложена методика оценки степени соответствия продвигаемой продукции рыночным требованиям;

- обоснован механизм повышения эффективности бизнес-партнерства в сфере стройиндустрии на основе оптимизации ценовой политики и логистического сопряжения целей всех участников товаропроводящей цепи, включая производителей, потребителей, оптовиков, аутсорсеров и прочих звеньев рыночной инфраструктуры;

- предложены методические подходы к совершенствованию системы управления интегрированными промышленно-строительными структурами, основанные на логистической оптимизации хозяйствования и скоординированном управлении материальными и информационными потоками, обоснованы рекомендации по формированию комплексной системы управления ресурсным потенциалом предприятия;

- разработаны предложения по развитию механизма макроэкономической поддержки логистических инициатив предприятий стройиндустрии и их бизнес-партнеров.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что реализация разработанных в нем рекомендаций и предложений позволяет повысить эффективность внутрихозяйственного механизма интегрированных промышленно-строительных структур и системы межфирменного взаимодействия с заказчиками, поставщиками, транспортными организациями, другими участниками процесса распределения и потребления строительных материалов, улучшить качество продукции и рентабельность производства стройматериалов на основе использования действенных логистических инструментов.

Основные положения и выводы диссертации могут быть востребованы существующими и вновь создаваемыми промышленными и строительными предприятиями (организациями) при разработке стратегии своего развития и решении текущих задач, формировании внутрифирменных и внешних логистических связей, анализе своих рыночных позиций, а также органами государственного регулирования при подготовке нормативных актов и принятии управленческих решений в сфере макрологистики строительной индустрии.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам логистики, управления организациями и товародвижением, инноватики и экономики стройиндустрии.

В процессе исследования использованы законодательные и нормативные акты РФ, специальная, инструктивная, методическая и периодическая

литература. Применялись методы экспертных оценок, факторного анализа и экономико-статистических группировок.

Информационной базой диссертации явились данные Министерства промышленности и энергетики РФ, Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития и торговли РФ; информационно-аналитические материалы ИТКОРа и других научных центров; данные, отражающие хозяйственную деятельность промышленных и строительных организаций, включая ОАО «Стройдеталь».

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы (101 источник) и приложений. Объем работы составляет 130 страниц основного текста.

2. Основное содержание работы

Трансформация отечественной экономики выдвигает перед хозяйствующими субъектами множество новых проблем, требующих детального анализа и осмысления. Одна из них - это развитие эффективного логистического управления современными предприятиями строительной индустрии в условиях острой конкурентной и изменчивой внешней среды.

Если до недавнего времени в основе управления предприятием лежали преимущественно количественные приоритеты, в частности - увеличение объемов выпускаемой продукции, то сегодня происходит постепенный переход к ресурсно-ориентированной системе управления, суть которой заключается в повышении эффективности взаимодействия ресурсных потенциалов предприятий и минимизации издержек всех структурных звеньев, участвующих в воспроизводственном процессе. Такая тенденция обусловлена, прежде всего, возрастающими требованиями потребителей товаров, в том числе строительных материалов, к качеству, сервису и эффективности работы товаропроизводителей.

Важнейшей особенностью логистически ориентированного подхода является построение системы управления, при которой материальный поток, включающий различные функциональные процедуры (снабжение, производство, сбыт) рассматривается и управляется как единое целое. В таком аспекте определение логистики может быть сделано на основе ее понимания как сочетания всех компонентов, способствующих рациональному соединению факторов производства в пространстве и времени. Современный логистический подход к управлению потоковыми процессами предусматривает тесную взаимосвязку технических, технологических, организационных, экономических, финансовых и других возможностей и интересов различных участников товародвижения.

Решение задач по логистическому управлению экономическими потоками (материальными, информационными, финансовыми и т.д.) предполагает, что в результате формируются условия, обеспечивающие динамичное разви-

тие предприятия: выстраивается эффективная и гармоничная организационная структура, возрастает возможность наиболее рационально использовать потенциал (ресурсный, управленческий, кадровый и т.д.) фирмы. Как следствие, предприятие становится более адаптивным и устойчивым к постоянно изменяющейся внешней среде, получает дополнительный импульс к развитию и совершенствованию.

В диссертации проведено исследование совокупности экономических потоков, характерных для строительной индустрии - одной из ключевых отраслей отечественной экономики. В ее состав входят тысячи предприятий различных подотраслей, выпускающих промышленной продукции более чем на 170 млрд. рублей. Динамику выпуска продукции и другие ключевые показатели отрасли в последние годы отражают данные таблицы 1.

Многие процессы реформирования экономики идут в России быстрее и сложнее, чем в других странах, что весьма существенно влияет на формирование товарных рынков, включая рынок строительных материалов.

Таблица 1

Динамика основных показателей работы предприятий строительной индустрии РФ в 1992-2002 гг.

Показатели	Годы							
	1992	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Число действующих предприятий (на конец года), тыс.	5,1	7,9	9,6	9,6	9,8	9,4	9,3	8,0
Объем промышленной продукции, млрд. руб. (до 1998 г. трлн. руб.)	0,6	47,4	57,7	55,0	77,1	116,0	153,0	176,0
Среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, тыс. человек	1136	973	783	713	718	684	677	679
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн. руб. (до 1998 г. - млрд. Руб.)	65,5	3824	907	-314	3134	5110	7969	7692
Уровень рентабельности продукции, процентов	26,7	17,9	5,6	5,2	8,6	9,0	9,8	9,0

За годы реформ промышленность строительных материалов стала многоукладной. Монополия государства на собственность в ней ликвидирована. Частные и находящиеся в смешанной собственности предприятия производят сейчас около 90 % всей продукции. В отрасли развиваются интеграционные процессы, формируются ассоциации, концерны, холдинговые компании и другие коммерческие образования.

В диссертации выполнен детализированный анализ потенциала и эффективности производственно-коммерческой деятельности субъектов строительной индустрии.

Объем товарной продукции промышленности строительных материалов в общем объеме промышленного производства России составляет около 3 %. При этом стройиндустрия является одной из наиболее энергоемких (около 20 % в структуре затрат), а также грузоемких отраслей национальной экономики. В общем объеме российских грузоперевозок железнодорожным, автомобильным и водным транспортом перевозки строительных материалов и конструкций составляют около четверти, что определяет необходимость активного и широкого использования логистического инструментария.

Промышленность строительных материалов потребляет более 20 видов минерального сырья, используя при этом свыше 100 наименований горных пород, и относится к крупнейшим горнодобывающим отраслям нашей экономики. Для сравнения можно отметить, что объем горных работ в отрасли превышает объем аналогичных работ в черной и цветной металлургии. Минерально-сырьевая база промышленности строительных материалов насчитывает более 7 тысяч зарегистрированных месторождений общераспространенных полезных ископаемых, на которых располагаются многочисленные карьеры по добыче природного сырья и объединенные с ними технологически и организационно предприятия по обогащению и переработке этого сырья.

Объемы производства продукции большинства подотраслей стройиндустрии в последние годы растут (таблица 2), однако недостаточное по сравнению с мировыми образцами качество основной массы российских стройматериалов не только затрудняет им доступ на зарубежные рынки, но и все больше сдерживает сбыт на внутреннем.

В этой связи иностранные и многие отечественные строительные организации ведут свою деятельность на российском рынке с использованием большой доли зарубежных стройматериалов (отделочных материалов, санитарно-технических и других изделий). Качество отечественной продукции в огромной мере определяется состоянием материально-технической базы российских предприятий, которое в подавляющей массе, к сожалению, пока не внушает оптимизма.

Производственные мощности предприятий отрасли распределены по территории страны неравномерно: свыше 60% из них сосредоточены в Европейской части России. Поэтому в ряде регионов сохраняется дефицит мощностей по многим видам стройматериалов, что в условиях высоких железнодорожных тарифов вызывает большие финансовые издержки при доставке продукции отрасли. Особенно это касается Сибирского и Дальневосточного федеральных округов, куда завозится из других областей значительный объем необходимых регионам материалов и изделий: керамической плитки, линолеума, гипсокартонных и гипсоволокнистых листов, листового стекла, сухих

Таблица 2

Характеристика объемов производства продукции строительной индустрии РФ в 1992-2003 гг.

Годы Производство	1992	1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
цемент, млн. т	61,7	36,5	26,7	26,0	28,5	32,4	35,3	37,7	41,0
сборные железобетонные конструкции и изделия, млн. м ³	58,6	28,1	16,6	14,7	15,8	18,3	19,8	18,0	20,8
стеновые материалы, млрд. условных кирпичей	29,9	17,3	12,1	11,6	13,4	13,3	13,5	13,5	13,6
в том числе строительный кирпич	21,7	13,9	10,1	9,6	10,8	10,7	10,8	10,8	10,8
плитки керамические глазурованные для внутренней облицовки, млн. м ²	30,7	20,7	16,1	17,9	24,4	29,0	31,6	39,6	48,4
плитки керамические для полов, млн. м ²	7,6	6,4	4,9	5,2	7,6	12,6	14,7	19,1	26,8
линолеум (рулоны и плитки), МЛН. М ²	93,1	57,1	45,9	50,2	60,4	67,2	69,8	71,9	85,9
материалы мягкие кровельные и изоляционные, млн. м ²	810	416	327	328	373	419	442	421	421
листы асбестоцементные (шифер), млн. условных ПЛИТСК	4517	1666	1263	1268	1693	1800	1722	1901	1934
трубы и муфты асбестоцементные, тыс. км условных труб	25,0	9,1	7,7	7,1	7,7	9,4	10,5	11,2	11,9
материалы строительные нерудные, млн. м ³	463	236	169	159	166	190	197	183	185

смесей, а также санитарно-керамических изделий и инженерного оборудования.

Тормозом в развитии отрасли является состояние производственных фондов. Степень их износа на начало 2003 г. превышала 51 %, а коэффициент выбытия в 2002 г. составлял 2,1%. Недостаточная техническая оснащённость российских предприятий стройиндустрии ставит их в сложное положение, затрудняет логистизацию, снижает конкурентоспособность. В связи с этим необходима скорейшая модернизация отечественной промышленности стройматериалов, для чего требуется оптимизация механизма господдержки, привлечение значительных объемов инвестиций, развитие лизинга и эффективных форм и методов бизнес-партнерства.

В диссертации отмечается, что некоторое оборудование, необходимое для обеспечения конкурентоспособности российских производителей строи-

тельных материалов, в России не выпускается или не соответствует лучшим зарубежным аналогам. В результате приходится приобретать подобное оборудование и запасные части к нему за рубежом, что удается далеко не всем отечественным предприятиям стройиндустрии. С учетом этого представляется целесообразным снижение таможенных пошлин на импортное оборудование, эффективные аналоги которого пока не производятся в России. Одновременно должны быть активизированы работы по созданию новой отечественной техники для производства качественных строительных материалов, что позволит постепенно освоить ее выпуск и сократить в перспективе закупку многих наименований дорогостоящего импортного оборудования, а также отказаться от приобретения за рубежом строительных материалов, выпускаемых на данном оборудовании. В сфере производства строительных материалов сегодня существует целая система внутрироссийских и внешнеэкономических взаимосвязей, которую с помощью прямых и косвенных макроэкономических регуляторов следует скорее оптимизировать для поддержки и повышения конкурентоспособности российских предприятий.

Говоря о проблемах конкурентоспособности отечественных предприятий стройиндустрии, нужно отметить и значительное влияние факторов инфраструктуры, которая сегодня в большой мере определяет уровень цен на стройматериалы и условия их сбыта. Цены на отечественные строительные материалы и изделия постоянно растут, приближаясь к мировым, что является как следствием растущих затрат на их производство, особенно расходов на энергетические ресурсы, так и роста цен на услуги транспортных, торговых и других звеньев рыночной инфраструктуры. По мнению ряда экспертов, соотношение между ценами производства и потребления на строительные материалы в отдельных регионах составляет один к двум. В результате сужается платежеспособный спрос на стройматериалы, минимизируется прибыль производителя, а чрезмерная часть доходов достается сфере обращения. Товаропроизводитель не всегда может и хочет контролировать конечную цену на свою продукцию. В итоге конкурентоспособность его хозяйствования падает, а рыночные позиции ослабевают.

Существует точка зрения, что подобные факты не касаются производителей стройматериалов. На наш взгляд, встречающееся безразличное отношение некоторых товаропроизводителей к сверхвысоким наценкам в торговой сети является, по сути, свидетельством их слабой экономической ориентации, стремлением получить от продажи оптовой партии сиюминутную выгоду. При более глубоком анализе данной ситуации становится очевидным, что здесь имеет место деятельность, ведущая к существенному ограничению и без того недостаточного платежеспособного спроса, бесосновательному сокращению емкости рынка стройматериалов.

По мнению автора, а также по убеждению многих производителей и оптовых торговцев, осознающих минусы бесконтрольного ценообразования на российском рынке строительных материалов, целесообразно установление производителями фиксированных конечных цен на эти товары и формирование системы торговых скидок. Ни то, ни другое при соблюдении договорных отношений между предприятиями стройиндустрии и торговыми структурами не только не будет противоречить принципам рыночной экономики, но и придаст ей более цивилизованный характер, позволит товаропроизводителям и крупным оптовикам контролировать размеры прибыли мелких посредников, не допуская торговых сверхприбылей, ущемляющих интересы товаропроизводителей и приводящих к сужению отечественного рынка стройматериалов.

Целесообразность предлагаемого развития системы скидок обосновывается в диссертации сопоставлением достоинств и недостатков для современной ситуации договорной торговой скидки и свободной торговой наценки. Среди преимуществ системы скидок можно выделить, например, формирование предпосылок для повышения заинтересованности торговли в работе с определенными секторами рынка стройматериалов, а также возможность установления выгодных для торговли дифференцированных скидок по регионам и, как следствие, управление региональной равномерностью цен и расширением общероссийского рынка строительных материалов.

Весьма хаотичное и мало предсказуемое состояние ценообразования в торговле стройматериалами, по мнению автора, обусловлено недостаточным влиянием на этот процесс ассоциаций, представляющих интересы товаропроизводителей, а также органов регулирования экономики.

Также серьезным фактором увеличения себестоимости строительных материалов является разветвленная сеть посредников, стоящих между добывающими производствами и строительной индустрией. Чрезмерная величина сети оказывает сильное негативное влияние, как на рынок строительных материалов, так и на рынок сырьевых ресурсов. Наценки компаний - "перекупщиков" достигают 30-40%. Естественно, товар, проходящий через трех-четырёх таких "посредников", становится дороже на 100 и более процентов. Это обстоятельство значительно осложняет логистизацию хозяйственной деятельности, замедляет движение материального потока и способствует прерыванию сопутствующего информационного потока, так как в этом случае имеет место разная направленность извлечения прибыли у различных звеньев товаропроводящей цепи.

Исходя из собственного практического опыта и анализа хозяйственной деятельности других предприятий, автор считает, что одной из основных причин существования аномально длинных цепочек продажи строительных материалов и сырья для их производства является то, что отделы снабжения как предприятий строительной индустрии, так и строительных организаций, не

слишком активно ищут альтернативные пути для решения возникающих новых задач.

Многие субъекты стройиндустрии и фирмы-потребители строительных материалов не занимаются проведением активного мониторинга рынка, не ищут дорогу напрямую к производителям или хотя бы к их прямым дилерам, не уделяют должного внимания логистике закупок. Также во многих компаниях (особенно мелких и реже средних) широко распространены "комплексные" закупки стройматериалов, когда наряду с основными товарами, на которых специализируется данный поставщик, приобретается целый ряд дополнительных материалов, попавших к нему через нескольких посредников. Понятно, что такая схема закупок, весьма далекая от логистических принципов, приводит к значительному перерасходу финансовых ресурсов строительных фирм и не отвечает интересам производителей строительных материалов.

Более детальный анализ в целом по промышленности строительных материалов позволяет выделить еще одну особенность формирования цен на ее продукцию, себестоимость производства которой формируется в значительной мере за счет сырьевой составляющей. Цены на сырье в последнее время растут высокими темпами из-за повышенной степени монополизации добывающих отраслей и увеличения транспортных тарифов. Такая тенденция существенно ограничивает возможности межрегиональных поставок. Эффективным направлением преодоления сырьевого монополизма, по мнению автора, является заключение долгосрочных ценовых соглашений с местными добывающими предприятиями. Однако такие соглашения могут себе позволить в основном крупные потребители сырьевых ресурсов, гарантирующие стабильный спрос. На фоне этого в последние годы определенное преимущество получили производители, использующие импортное сырье, которое доживает относительно низкими темпами.

Отечественные предприятия стройиндустрии находятся сегодня в очень непростой ситуации. Управление ими в условиях перехода к рынку во многом сложнее, чем в условиях прежней централизованной экономики. Это подтверждает и практика работы Нижегородского ОАО «Стройдеталь». В настоящее время перед субъектами промышленности строительных материалов возникает множество не существовавших раньше проблем. Это и развивающиеся конкурентные отношения, недостаток оборотных средств, высокая степень износа оборудования, проблемы платежеспособности и обязательности хозяйственных партнеров, различные вопросы взаимодействия с органами государственного управления и другие проблемы.

Основными поставщиками сырья для ОАО "Стройдеталь" являются: по металлу - ООО "МАК", ООО "Дилос", ОАО "Металлопторг"; по пиломатериалам - ООО "Лухлес", ООО СМУ "Китеж", Борский лесхоз и другие; по цементу - ОАО "Нагорный бетонный завод" (ОАО "НБЗ"), ООО ПТК "Автозаводстрой",

ЗАО "Гефест", ООО "Трикарт"; по гравмассе - ЗАО "Нижегородэкогаз"; по песку - МП КХ; по лакокрасочной продукции - компания "Ордер".

Потребителями крупных партий продукции ОАО "Стройдеталь" являются: ООО "Вереск", ЗАО "Виктория", ООО "Клен-НН", ООО "Фаворит", ООО ПТФ "Трест №1 Стройгаз", ООО "Универсалстрой", ЗАО "Ретал", ООО "Нижегородстрой", ООО СМУ-1".

К числу наиболее надежных бизнес-партнеров относятся: ООО "Вереск", ООО "Клен-НН", ОАО "НБЗ" и некоторые другие. Во взаимодействии с ними логистические принципы работы получают особое развитие. Укрупненная схема логистической организации бизнес-партнерства в ОАО "Стройдеталь" отражена на рис. 1.

В обстановке высококонкурентной среды, коммерческих и прочих рисков необходимость внедрения логистических подходов к управлению хозяйствующими субъектами строительной индустрии становится очевидной. При этом следует определить какие подходы в наибольшей мере отвечает современным требованиям нашей экономики и каков механизм их реализации на практике. Для достижения этих целей в работе проведен анализ современных зарубежных логистических концепций управления организациями с одновременной взаимоувязкой их с условиями российской экономики и строительной индустрии в частности.

В диссертации анализируется получившая большое распространение в мировой практике логистическая концепция JIT (Just In Time - "точно в срок"), позволяющая оптимизировать внутрифирменный механизм хозяйствования и уменьшить затраты на управление материально-товарными запасами. Основными принципами такой системы являются следующие: хозяйствующий субъект должен взаимодействовать с несколькими поставщиками, с которыми он связан долгосрочными контрактами; выбранные поставщики должны быть готовы поставлять сырье и материалы часто и малыми партиями; менеджмент организации должен действовать в соответствии с системой всестороннего контроля качества компонентов и материалов, предполагающей отсутствие дефектов, так как один или несколько бракованных компонентов могут остановить целую технологическую линию.

Развитие системы хозяйствования, основанной на принципах концепции "точно в срок", на предприятиях строительной индустрии позволяет получить следующие организационные и экономические выгоды: сократить затраты на хранение запасов; освободить значительную часть складских помещений и оптимизировать состав сопутствующих инфраструктурных образований; обеспечить всесторонний контроль качества материальных ресурсов.

Достижение этих результатов требует повышения уровня менеджмента, а также развития эффективных методов бизнес-партнерства между хозяйствующими субъектами с неременным учетом возможностей аутсорсинга. В

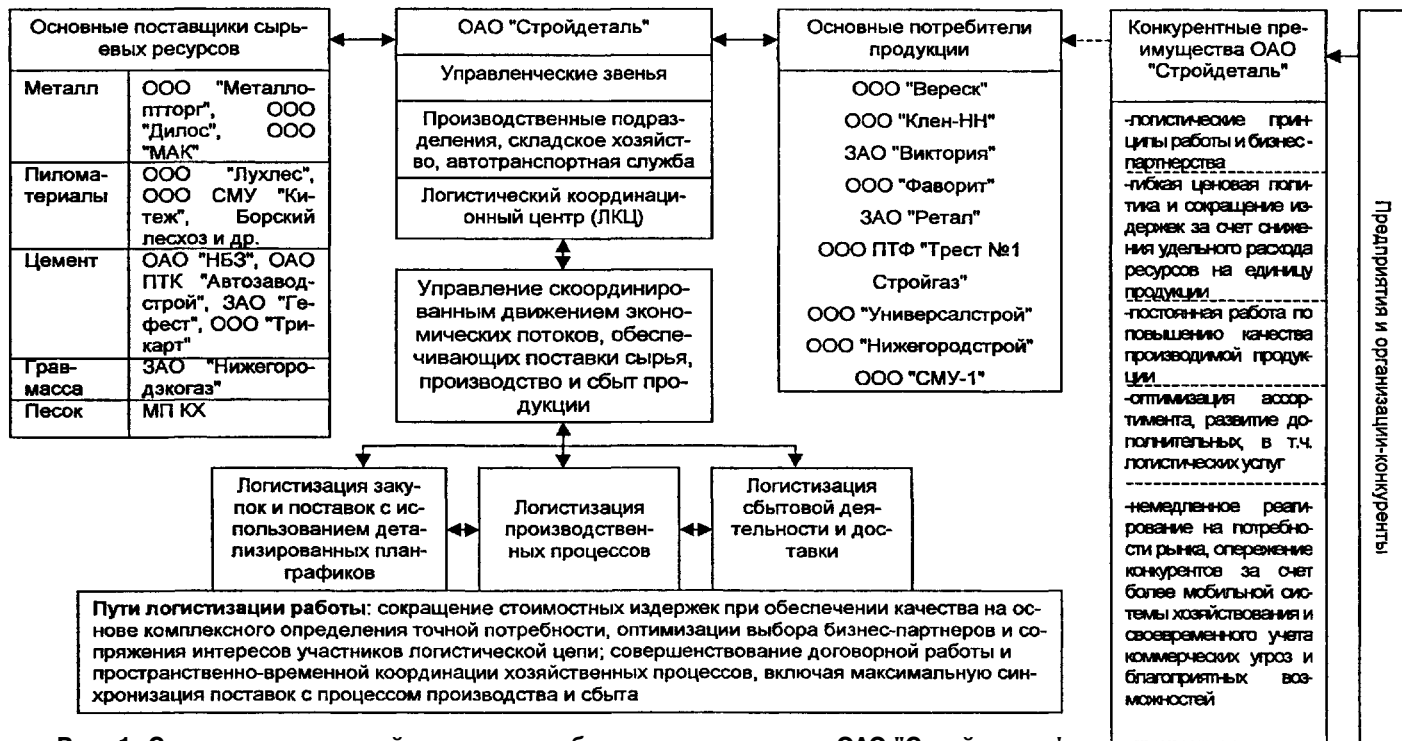


Рис. 1. Схема логистической организации бизнес-партнерства в ОАО "Стройдеталь"

строительной индустрии достаточно сложно найти поставщиков, способных поставлять сырье часто и малыми партиями, за исключением тех случаев, когда получатель сырья является монополистом в его потреблении. Данная ситуация объясняется тем, что поставщикам, не имеющим четко выстроенной системы управления, основанной на логистических подходах, становится экономически не выгодно такая схема поставок. В результате применение системы "точно в срок" становится проблематичным.

Другим препятствием на пути внедрения упомянутой концепции становится отмеченное состояние материально-технической базы предприятий стройиндустрии. Высокая степень износа основного и вспомогательного оборудования затрудняет предприятиям осуществлять плановую переработку сырья и поставку готовой продукции потребителям точно в срок и в заданном объеме. В этом случае усилия направленные на сокращение издержек по хранению материальных ценностей сводятся на нет неритмичностью производства.

По мнению автора, существенных результатов можно достигнуть применяя в практике хозяйствования метод комбинации классических логистических инструментов. В таком аспекте перспективными для реализации в строительной индустрии являются системы, создающиеся на основе элементов концепций MRP ("Manufacturing resource planing" - производственного планирования потребностей ресурсов), и DRP ("Distribution requirements planing" - планирования распределением продукции) в сочетании с элементами концепции "точно в срок".

Основными целями управляющих систем, основанных на принципах планирования ресурсов, являются: удовлетворение рациональных потребностей в материалах, компонентах и продукции для обеспечения производственных процессов; поддержание оптимальных уровней запасов материальных ресурсов, полуфабрикатов и готовой продукции для минимизации издержек обращения; планирование производственных операций, графиков доставки, закупочных операций. Реализация в практике хозяйствования этих положений позволяет логистически оптимизировать большинство снабженческих и производственных процессов, повысить их стабильность и степень управляемости. Об этом свидетельствуют результаты хозяйственной деятельности ОАО "Стройдеталь", использующего подобные логистические подходы.

Система управления на принципах планирования ресурсов помогает упорядочить и регламентировать большинство процессов относящихся к снабжению и производству, но не охватывает ряд немаловажных вопросов, касающихся продвижения готовой продукции к потребителю.

Разрешение последних лежит в плоскости разумного сочетания системы планирования потребности материалов, отвечающей, как уже упоминалось, в основном за снабжение производства и за сам производственный процесс, с

концепцией планирования распределения продукции, позволяющей эффективно управлять сбытовыми процессами.

Система планирования распределения продукции имеет такой же принцип работы, что и система закупок и снабжения, но в каналах дистрибуции готовой продукции. Тем не менее, она сложнее, так как базируется на мониторинге потребительского спроса, который формируется под влиянием многочисленных внешних факторов. Эта система отвечает за планирование и регулировку уровня запасов на базах и складах фирмы в собственной товаропроводящей сети, а также у оптовых торговых посредников на основании среднесрочных и долгосрочных прогнозов.

Экономический эффект от внедрения системы управления, основанной на принципах планирования распределения продукции, определяют следующие позитивные моменты:

- уменьшение логистических издержек, связанных с хранением и управлением запасами готовой продукции;
- уменьшение уровней запасов за счет точного определения величины и места поставок;
- сокращение потребности в складских площадях за счет логистической оптимизации запасов;
- уменьшение транспортной составляющей издержек за счет эффективной обратной связи по заказам;
- улучшение координации между дистрибуцией и производством.

Проанализированные логистические концепции обеспечивают бесперебойную и логистически регламентированную работу производственных, снабженческих и сбытовых структур предприятия. Однако каждая из приведенных систем работает с учетом своей направленности и поставленных перед ней задач, а в современных условиях хозяйствования успеха на рынке добивается то предприятие, которое обеспечивает комплексное непрерывное движение потокового процесса, включая его материальную и информационную составляющие. Поэтому вполне естественна и целесообразна состыковка целей и механизмов этих систем внутри организации. Построение систем основано на схожих принципах, а, следовательно, и их взаимоувязка не представляет собой неразрешимой задачи. Схема логистически скоординированного функционирования систем планирования потребностей в материалах и распределения продукции, с учетом концепции продвижения материального и информационного потока "точно в срок" представлена на рис. 2.

По мнению автора, рациональное сочетание данных концепций наиболее полно отвечает требованиям современной экономической ситуации, и их элементы с достаточной эффективностью могут быть реализованы в логистических системах управления предприятиями стройиндустрии, что подтверждает и опыт логистизации хозяйствования ОАО "Стройдеталь".



Рис. 2. Блок-схемалогистически скоординированного функционирования системы управления потребностями в материальных ресурсах и распределения готовой продукции

На основе проведенного анализа состояния и тенденций развития промышленности строительных материалов, а, также учитывая современные логистические концепции, в диссертации проводится выявление и оценка возможностей практической реализации внутрифирменных и межфирменных логистических резервов предприятий стройиндустрии. Проведенный анализ, по мнению автора, отражает типовые проблемы предприятий стройиндустрии, работающих на региональном рынке.

Исследование логистических резервов необходимо проводить, как во внутренней среде предприятия, так и вне ее (в области взаимодействия с поставщиками, смежниками, потребителями, аутсорсерами, оптовиками и т.д.). Для достижения этих целей и определения наиболее оптимальных и перспективных путей стратегического развития предприятий строительной индустрии в диссертации проведен SWOT-анализ, направленный на выявление сильных и слабых сторон предприятий с одновременной взаимоувязкой возникающих

возможностей и угроз для их развития во внешней среде. В результате выполненного анализа, с учетом практики ОАО "Стройдеталь" и других субъектов стройиндустрии, были систематизированы основные факторы, влияющие на перспективы хозяйственной деятельности.

К сильным сторонам в диссертации отнесены в частности: прочные конкурентные позиции предприятия на рынке; наличие достаточного потенциала ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, информационных); рациональная номенклатура выпускаемой продукции; высокая конкурентоспособность по соотношению "цена-качество"; выгодное географическое положение; активное развитие логистических подходов в организации бизнеса и другие. Слабые стороны определяются преимущественно сезонным характером работы предприятий стройиндустрии, о чем свидетельствуют данные, приведенные на рис. 3; низким среднегодовым уровнем загрузки производственных мощностей отрасли в целом (по данным Минэкономразвития РФ - по стройиндустрии - 44%); высокой степенью износа основных фондов, в целом по отрасли - 51%; большими транзакционными издержками; недостатком квалифицированных кадров; проблемами информационного обеспечения, рекламы и т.д.

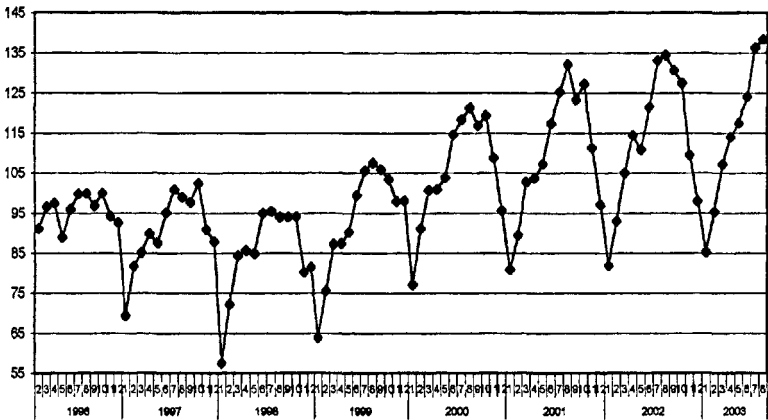


Рис. 3. Динамика производства продукции в промышленности строительных материалов по месяцам, %

В качестве благоприятных возможностей, которые должен предвидеть и отслеживать менеджмент предприятия, можно выделить высокие темпы развития строительного комплекса, в частности - жилищного и инфраструктурного строительства, как по Нижегородской области, так и в целом по стране (по данным Минэкономразвития РФ рост за 2003 г. составил 12,1% по сравнению с 2002 г.); возможность выхода на новые рынки товаров и услуг; привлечение

дополнительных инвестиций; развитие более эффективных партнерских отношений, в т.ч. с лизинговыми компаниями и аутсорсерами; появление новых технологий и оборудования; снижение тарифов; уход конкурентов с рынка; оптимизацию налогообложения и тарифной политики; усиление поддержки производителей органами госрегулирования.

К вероятным угрозам могут быть отнесены: проникновение на соответствующие сегменты регионального рынка новых хозяйствующих субъектов своего и соседних регионов. Такой вариант возможен при применении конкурентами наиболее эффективных форм поставок продукции за счет более совершенной логистической цепи распределения конечной продукции; снижение эффективности бизнес-партнерства; замедление темпов роста рынка строительных материалов, изменение потребностей покупателей; ухудшение системы макроэкономической поддержки, например, ослабление государственной протекционистской промышленной политики в связи с намечающимся процессом вступления России в ВТО. Следствием такого развития событий может явиться увеличение доли импортных строительных материалов на отечественном рынке. А поскольку качество российских материалов пока еще ниже зарубежных аналогов такая тенденция может привести к падению потребления первых и как следствие к снижению объемов их производства.

Проведенный анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на хозяйственную деятельность ОАО "Стройдеталь", а также анализ сложившихся тенденций и направлений развития промышленности строительных материалов позволил определить основные меры стратегического и оперативного характера для повышения конкурентоспособности и эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

В диссертации предложены методические подходы по логистической реструктуризации предприятий строительной индустрии, обеспечивающие формирование системы управления, позволяющей регулировать потоки (материальные и информационные) как единое целое, а не набор отдельных потоков. В ОАО "Стройдеталь" такой подход к построению системы управления предприятием привел к снижению транзакционных издержек по продвижению материального и информационного потоков, повысил ритмичность работы в целом всей организации.

Рациональность организационно-экономических подходов и методов хозяйствования, используемых в ОАО «Стройдеталь» подтверждается достаточно длительным периодом успешного функционирования предприятия в условиях сложной остроконкурентной среды и формирующихся рыночных отношений. В качестве одного из важнейших среди них можно выделить логистический подход к управлению закупочными, внутрипроизводственными и сбытовыми операциями, предполагающий скоординированное пространственно-временное и количественное регулирование материальных, финансо-

вых и информационных потоков в целях обеспечения максимально возможной синхронизации поставок и сбыта с процессом производства, а также в целях минимизации всех видов затрат на продвижение ресурсов и готовой продукции на всех этапах, как вне предприятия, так и внутри него. Разумеется, логистическая задача минимизации временных, материальных, финансовых и прочих затрат в ОАО «Стройдеталь» решается при обязательном соблюдении требований к качеству выпускаемой продукции. Это обязательное условие сохранения и укрепления конкурентоспособности производства.

Логистическая хозяйственная система действует в условиях высокой неопределенности и риска. Конъюнктура рынка, работа транспорта могут быть подвержены различным изменениям, поэтому важным условием эффективной системы управления хозяйствованием сегодня является ее способность к адаптации. По нашему мнению, логистическая система управления производственными и сопряженными с ними процессами, причем не только в строительной индустрии, должна постоянно уточняться и модифицироваться в соответствии с особенностями внутрифирменного развития и изменениями во внешней среде.

К числу основных направлений развития логистического обеспечения закупочных, внутрихозяйственных и сбытовых операций в диссертации отнесены:

- систематическое совершенствование договорной работы и оптимизация состава поставщиков с учетом надежности и гибкости их подходов к партнерству;
- укрепление бизнес-связей с заказчиками на основе максимально точного выполнения указанных ими временных, адресных (территориальных) количественных и ассортиментных характеристик поставок, использование возможностей аутсорсинга и развитие дополнительных логистических услуг, в т.ч. транспортно-складских и сервисных;
- гибкая ценовая политика и немедленное реагирование на изменяющиеся предложения и запросы рынка
- оптимизация уровня запасов и повышение эффективности системы складирования, рационализация тары и упаковки;
- оптимизация величины заказов и разработка наиболее целесообразных маршрутов перемещения грузов магистральным транспортом и на складах предприятия, унификация грузовых единиц.

Комплекс задач логистизации хозяйствования решается подразделениями ОАО "Стройдеталь" на базе реализации обоснованных автором и изложенных в диссертации предложений по развитию информационно-аналитического, методического и управленческого обеспечения, осуществляемого логистическим координационным центром (ЛКЦ).

В соответствии с разработанными в диссертации методическими подходами на ЛКЦ возлагается функция регулирования всех экономических потоков на предприятии с целью их последовательной оптимизации, что предполагает привлечение специалистов-логистиков на всех этапах товародвижения. Наглядно это проиллюстрировано на рис. 4.

Представленная схема показывает, что ЛКЦ занимает ключевое положение в организации закупок, внутрифирменного товародвижения и продвижения конечной продукции к потребителю. Его функции более комплексные, нежели у традиционных отделов снабжения и сбыта вместе взятых, более широкие полномочия. Так, отдел снабжения прежде занимался в основном налаживанием контактов с поставщиками и доставкой сырья на предприятие. Последующая судьба этого сырья в компетенцию данного структурного подразделения практически не входила. Соответственно, такое звено не обладало всей полнотой информации по дальнейшему продвижению материального и информационного потоков и, как следствие, не было напрямую заинтересовано в конечном результате деятельности предприятия.

Формирование же ЛКЦ позволило на основе систематического анализа логистических издержек, перспектив развития и рисков проводить взаимосвязку различных интересов на предприятии и обеспечивать увеличение эффективности работы производственных структур за счет повышения ритмичности технологического процесса и оптимизации материалопотоков с целью сокращения издержек обращения сырья, полуфабрикатов, готовой продукции в системе «поставщик - производитель - покупатель». Результат таких мероприятий проявился в виде значительного синергического эффекта.

Представленная схема позволяет говорить о ЛКЦ как о стержневом элементе предприятия, вокруг которого строится деятельность производственных и непроизводственных звеньев системы. Это утверждение базируется также на том факте, что задачи и соответственно зона ответственности центра лежат не только в сфере управления материальными потоками, но и в области управления сопутствующей информацией, как в содержательной ее части (обработки), так и в части ее продвижения от одного субъекта хозяйствования к другому. В ЛКЦ происходит анализ информации, и вырабатываются решения, передаваемые исполнителям-реализаторам.

Поступающая информация систематизируется и аккумулируется в ЛКЦ. Такое накопление многоаспектного опыта, по мнению автора, позволяет быстро и адекватно реагировать на аналогичные ситуации при их повторном возникновении, а также предвидеть новые. Создаваемую при этом единую информационную базу по предприятию необходимо использовать для разработки и корректировки тактики и стратегии развития фирмы.

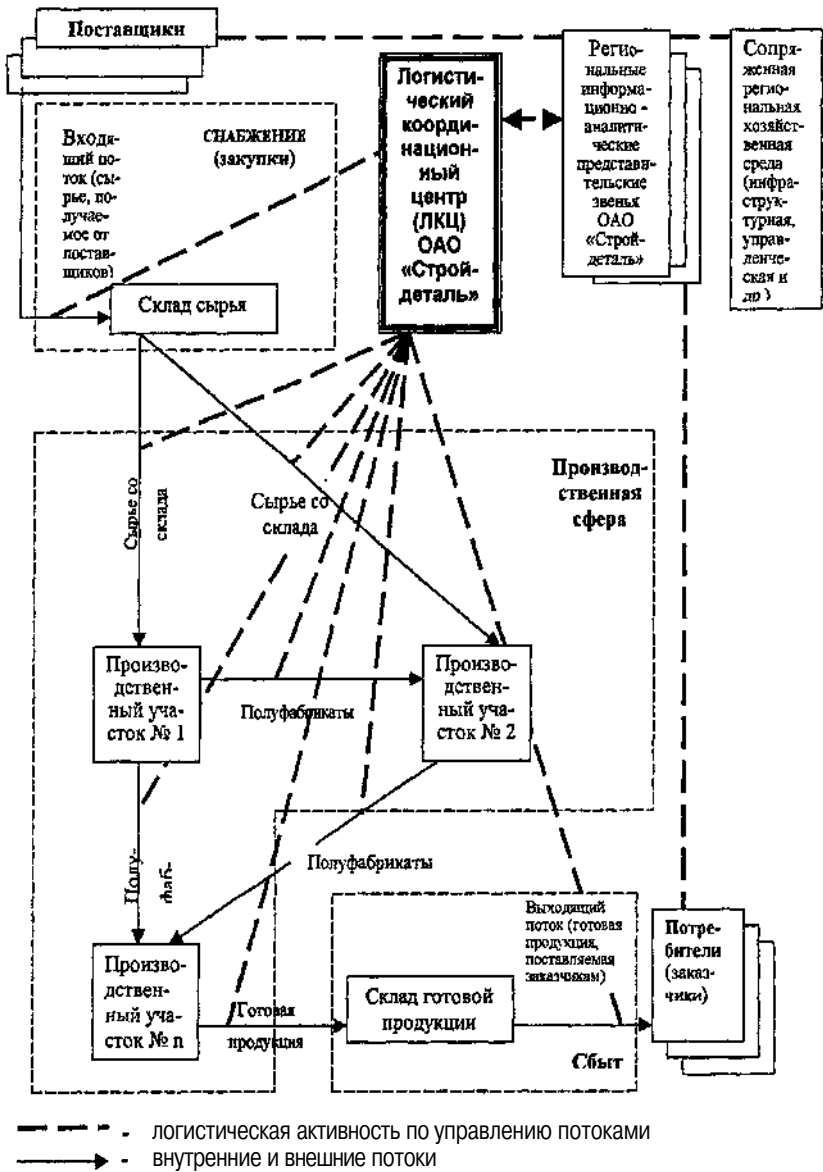


Рис. 4. Схема регулирования внутрифирменных и внешних экономических потоков логистическим координационным центром ОАО "Стройдеталь"

Сочетание в одном подразделении (ЛКЦ) функций координации и регулирования материальных, информационных и прочих потоков позитивно отражается на управляемости и прибыльности предприятия, а соответственно конкурентоспособности. При такой системе управления уменьшаются издержки на организацию материальных и информационных потоков, повышается эффективность работы всех хозяйственных звеньев. Производственная сфера занимается производством и не отвлекает свой потенциал (управленческий, технический, кадровый, материальный) на решение второстепенных (по отношению к основным технологическим процессам) задач, а логистика в лице логистического координационного центра обеспечивает ее деятельность.

Автор отмечает, что эффективное управление потоковыми процессами требует постоянного анализа конъюнктуры рынка, то есть сбора и обработки большого объема самой разной внешней информации. При этом данные о состоянии хозяйственной среды, уровне и специфике спроса на удаленных региональных сегментах товарного рынка нередко запаздывают или поступают в искаженном виде, что может привести к принятию ошибочных решений. В этой связи решение задач информационно-аналитического обеспечения бизнеса ЛКЦ ОАО «Стройдеталь» проводит во взаимодействии с региональными представительствами предприятия, способными наиболее точно и оперативно получать и оценивать информацию с удаленных территорий. Деятельность подобных звеньев, по оценкам автора, играет важную роль в расширении рынков сбыта, укреплении и логистизации бизнес-связей, развитии информационного обеспечения коммерческой деятельности и ее логистической координации.

В целях оценки степени соответствия продвигаемой продукции требованиям рынка, по мнению автора, может применяться методика, базирующаяся на использовании возможностей региональных представительств и комплекса взаимосвязанных критериев.

Что касается эффективного управления сопутствующими рисками, то их минимизация в значительной мере связана с использованием логистических подходов, позволяющих снизить опасность принятия ошибочного решения и минимизировать возможные негативные последствия уже принятых решений на этапах их реализации.

По мнению автора, минимизация хозяйственных рисков может обеспечиваться не только на основе развития вертикально-интегрированных структур, в частности, промышленно-строительных, обладающих сетью представительств, как это происходит в ОАО "Стройдеталь", но и путем рационального распределения рисков между партнерами в рамках долгосрочных бизнес-альянсов. Подобные стратегические альянсы, являющиеся межфирменными коалициями, создаются для достижения долгосрочных целей на основе формирования доверительных взаимовыгодных логистически скоординированных

отношений. Консолидация усилий, повышающая устойчивость и конкурентоспособность интегрированных хозяйственных структур в условиях риска, обеспечивает партнерам доступ к новым ресурсам и логистическую оптимизацию использования собственного потенциала путем эффективного комбинирования его с ресурсами партнеров.

Совместная деятельность субъектов строительной индустрии в рамках стратегических бизнес-альянсов играет важную роль в укреплении рыночных позиций (как на региональном уровне, так и на межрегиональном и федеральном), оптимизации бизнес-связей и логистизации.

Позиция автора, подтвержденная практикой хозяйствования, в вопросах выбора партнеров по стратегическому бизнес-альянсу и последующего взаимодействия для обеспечения синергического эффекта от сотрудничества заключается в следующем. Потенциальный партнер должен обладать возможностями адекватного вклада в альянс и занимать сильные конкурентоспособные позиции. Взаимодействие не должно приносить односторонних преимуществ. Партнеры должны иметь совместимые цели и получать взаимные выгоды.

По мнению автора, целесообразно включение в альянс финансовых структур, что позволит облегчить проблему нехватки собственных финансовых ресурсов; лизинговых компаний, чьи возможности должны интересовать предприятия стройиндустрии с точки зрения технической модернизации; местных органов власти, которые, с одной стороны, заинтересованы в бюджетной эффективности альянса, а, с другой, - могут обеспечить его поддержку в структурах госрегулирования.

Разумеется, эффективными членами альянса кроме товаропроизводителей, их основных поставщиков и потребителей, например строительных организаций, могут быть проверенные участники всей логистической цепочки товародвижения, включая устойчиво работающие звенья рыночной инфраструктуры, в том числе аутсорсинговые, торгово-посреднические и транспортно-экспедиторские предприятия. Для ускоренного выхода на рынок с новой продукцией в альянс допустимо привлекать предприятия-конкуренты. В целях повышения конкурентоспособности и снижения рисков альянса, по мнению автора, целесообразно расширение системы фьючерсных контрактов между партнерами. Следует заметить, что в руководстве бизнес-альянса необходимо стратегическое ядро - мозговой центр, разрабатывающий направления развития, определяющий приоритеты и на основе постоянного мониторинга выявляющий ресурсы (логистические резервы) для повышения эффективности совместной работы.

В целях логистического повышения эффективности использования ресурсного потенциала предприятий строительной индустрии в диссертации предложен метод четкого упорядочения управленческих функций на базе их

стандартизации. Автором определен состав, а также задачи стандартов, составляющих комплексную систему управления материальными, в том числе вторичными ресурсами.

Важным фактором в обеспечении стабильной и эффективной работы предприятий строительной индустрии является государственная поддержка логистических инициатив самих хозяйствующих субъектов. Содействие государственных органов управления эффективной организации оптово-торговой и транспортно-экспедиторской деятельности предприятий-производителей строительных материалов должно рассматриваться в качестве одной из приоритетных задач. Господдержка производителей строительных материалов может выражаться в использовании финансово-кредитных рычагов, в реализации координационных функций, через государственные органы, в заключении государственных контрактов, связанных с выполнением целевых программ.

Авторская позиция по организации государственной поддержки развития логистических инициатив и повышения их роли в процессе товародвижения предполагает выполнение органами исполнительной власти функций, направленных на решение следующих задач:

- разработку и реализацию государственной политики развития процессов товародвижения и формирование логистической товаропроводящей сети;
- регулирование формирования и функционирования инфраструктуры товарных рынков на основе использования методов стратегического, косвенного и индикативного управления;
- координацию процессов товародвижения и деятельности предприятий строительной индустрии.

Таким образом, в диссертации рассмотрен комплекс организационно-экономических проблем, существующих на разных уровнях управления субъектами строительной индустрии, а также предприняты попытки предложить механизмы решения этих проблем с использованием инструментария логистики.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Минимизация хозяйственных рисков. Анализ реальных возможностей предприятий строительной индустрии в преодолении рыночной неопределенности за счет применения логистических методов координации регулирования материальных, финансовых, информационных и прочих потоков. - М.: РИСК, 2004 г. №1,0,4 п.л.
2. Предприятия стройиндустрии адаптируются к рынку. - М.: «Конъюнктура товарных рынков». 2003 (2) - 2004 (1), 0,3 п.л.
3. Логистические подходы к управлению потоковыми процессами в современном производстве, - СПб.: «Современные аспекты экономики» 2004 г., 0,2 п.л.

Отпечатано в типографии
Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова
Заказ №167 Тираж 100 экз.

№ 25 1 18