Голубев В.А.
член правления ОАО "Газпром", генеральный директор ООО "Газкомплектимпекс"

Не отрываясь от традиций

от традиционных к логистическим системам управления потоками

Современный период развития отечественной экономики характеризуется достижением определенного уровня стабильности и ростом конкуренции. Абсолютно естественным стало стремление предприятий к совершенствованию своих систем управления и энергичному поиску путей сокращения издержек на организацию хозяйственной деятельности. Этим объясняется повышенный интерес предприятий к теории управления и методам, которые предлагает современная логистика в области рационализации материальных, финансовых и информационных потоков.

На крупных предприятиях стремление к совершенствованию систем управления проявляется в построении информационных систем на основе зарубежных и отечественных компьютерных технологий, которые предлагаются сегодня на нашем рынке довольно большим количеством консалтинговых и внедренческих фирм. На средних же и мелких предприятиях рационализация системы управления в целях повышения рентабельности бизнеса осуществляется за счет повышения эффективности отдельных технологических процессов и совершенствования структуры управления.

Однако не стоит умалять и роль традиционных, чисто организационных методов совершенствования управления в части рационального распределения задач между подразделениями хозяйственной структуры или централизации определенных функций на уровне верхнего эшелона управления. Тем более, что внедрение интегрированных информационных систем предполагает вначале построение рациональной организации бизнес-процессов, базирующихся на организационно-функциональном совершенствовании способов управления.

Традиционные методы имеют свою отличительную черту: они позволяют устранить нерациональные затраты, то есть потери, которые не входят в стоимость товара (услуг), тогда как интегрированные системы с помощью программных

средств позволяют получать оптимальные решения и на этой основе снижать затраты, входящие в себестоимость (по К. Марксу – общественно-необходимые затраты). Кроме того, традиционные методы требуют значительно меньших затрат с быстрой окупаемостью, тогда как внедрение интегрированных систем связано с долгосрочными финансовыми вложениями. Поэтому внедрение интегрированных систем управления сегодня могут позволить себе только крупные хозяйственные объединения. Средний же и мелкий бизнес в большинстве случаев проводит организационно-структурные перестройки, рационализируя текущие затраты на проведение хозяйственных операций.

Мировой опыт показывает, что почти 50% резервов снижения издержек хозяйственной деятельности находится в сфере снабжения – это, прежде всего, стоимость закупаемых материальных ресурсов, их доставки и затраты на отвлечение оборотных средств по содержанию запасов. Поэтому вопросы рациональной организации снабжения важны практически для всех предприятий производственной и торгово-посреднической сферы хозяйствования.

мировой опыт показывает, что почти 50% резервов снижения издержек хозяйственной деятельности находится в сфере снабжения

Среди проблем, с которыми сталкиваются сегодня компании, закупающие в больших количествах широкий ассортимент материальных ресурсов, кардинальное место занимают вопросы определения организационного построения служб снабжения, оптимальных объемов закупок, очередности их поступления на производственные объекты, поддержания рационального уровня запасов. Именно эти вопросы интересуют сегодня, в первую очередь, крупные компании с большим количеством производственных объектов, для снабжения которых содержится большой аппарат исполнителей, собственное складское хозяйство, а иногда и сложная товаропроводящая сеть. Все это требует значительных финансовых затрат, часть которых отвлекается на формирование оборотных средств (для ведения нормальной производственно-хозяйственной деятельности), которые в сегодняшних условиях почти у всех предприятий весьма ограничены.

Источником определения путей оптимизации затрат на проведение операций снабжения является анализ его основных задач, которые обычно формулируются как *своевременное и полное обеспечение заказов с наименьшими издержками*. Однако совершенно очевидно, что сегодня привычной постановки вопросов недостаточно для того, чтобы наметить конкретный план анализа и рационализации снабжения. Для этого необходимо знать, где и какие затраты оправданы, какие из них следует сокращать, т.е. сначала требуется

их проанализировать, структурировав по месту возникновения.

Попытаемся рассмотреть эту проблему применительно к холдинговым структурам. Не останавливаясь на вопросах законодательно-правового определения таких объединений, отметим, что для нас, в данном случае, самое главное их экономическое содержание, а не юридический смысл. Поэтому *под холдинговыми структурами будем понимать всевозможные объединения компаний, в которых одна компания так или иначе контролирует или специально создает другие компании*. Отличительным признаком такого рода объединений является наличие управляющей компании, которая выполняет не только управленческие, но и производственные функции. С позиций нашего рассмотрения проблемы управления корпоративными затратами главное заключается в том, что в таких объединениях функции финансового управления, включая и вопросы закупок материальных ресурсов, в значительной части централизованы в едином организационном звене.

С анализируемых позиций совокупные затраты на снабжение в холдинговых структурах делятся на две части: *организационно-структурные*, которые связаны с построением системы снабжения, и *затраты на доставку* материальных ресурсов от поставщика к месту производственного потребления. Вторую часть затрат в современной терминологии принято называть *логистическими*. Для каждой из этих частей используются свои, присущие только им методы и инструменты оптимизации.

внедрение интегрированных систем управления сегодня могут позволить себе только крупные хозяйственные объединения

Формирование логистических затрат, в свою очередь, разбивается на два этапа - *плановый* и *оперативный*. На первом этапе по результатам обработки данных, полученных из заказов, формируется план поставок и основы его оптимальности. На стадии оперативного регулирования реализуются установленные схемы доставки материальных ресурсов потребителям с соответствующими корректировками, вызываемыми, главным образом, изменениями, связанными с реальными потребностями. Таким образом, существуют два направления использования резервов снижения совокупных затрат на материально-техническое снабжение – *организационное построение системы снабжения* и *оптимизация логистических затрат*, определяющих расходы по непосредственной доставке продукции. Для решения этих проблем нужен комплексный подход к управлению бизнесом, который обеспечивает современная логистика, отражающая результат трансформации традиционных способов организации в логистические системы управления потоками. При этом *закупочная логистика* как часть общей концеп-

необходимо знать,
где и какие затраты
оправданы, какие из них
следует сокращать…

ции логистики охватывает традиционное понимание снабжения.

В нашей стране, в историческом масштабе недавно ставшей на путь формирования рыночной экономики, логистика получила признание вместе с другими механизмами хозяйствования, которые нам пришлось перенимать у развитых рыночно ориентированных стран. Она обеспечивает комплексность подхода к решению вопросов организации материально-технического снабжения, которая заключается в том, что взаимно увязывается продвижение материальных ресурсов с соответствующими им финансовыми и информационными потоками. В силу этого, используя наработанные традиционные методы управления каждым из этих ресурсов, она трансформирует их на новый уровень развития, обеспечивая системный комплексный подход. С точки зрения оптимизации деятельности по продвижению материальных ресурсов логистика рассматривает все элементы затрат по всем звеньям их прохождения.

pn