

# *я верю, друзья, караваны сырья...*

*централизовать управление  
снабжением газовой отрасли*

*Поскольку материально-техническое снабжение является одной из самых ресурсоемких сфер производства, менеджмент газовой отрасли ищет варианты оптимизации управления закупками и поставками сырья и материалов для своих дочерних предприятий. Большинство руководителей отечественных предприятий и компаний (согласно выступлениям на межотраслевой конференции, состоявшейся в декабре 2004 г.) признают, что система снабжения их предприятий далека от идеала, хотя при этом утверждают, что она вполне соответствует текущим условиям рынка и совершенствоваться может только эволюционным путем.*

**З**акупки материально технических ресурсов и услуг составляют едва ли не основную долю расходов любой компании. В зависимости от вида их деятельности они составляют от 20 до 50% всех операционных расходов. Поэтому, оптимизируя снабженческую деятельность, можно заметно улучшить финансовые показатели бизнеса. Анализ показывает, что при снижении этих затрат на 10% вполне реально поднять прибыльность компании на 10-20%.

Общеизвестно, что в организации снабжения имеется немало «щелей», куда уходят финансовые средства. Они теряются практически везде: при планировании потребности в материалах и оборудовании, при организации закупок, управлении запасами, отпуске материалов, доставке, использовании в производстве. Причем потери,

**Голубев В. А.**  
генеральный  
директор ООО  
"Газкомплекстимпэкс"

вызванные неэффективным управлением, могут по отдельным категориям затрат достигать 30-40% от общих снабженческих расходов. Такой, можно сказать, беспечный взгляд на снабжение десятилетиями складывался в народном хозяйстве советского периода, и эта «традиция» на многих предприятиях дожила до наших дней.

Образовался порочный круг - руководители компаний смотрят на существующую систему снабжения как на неизбежное зло. Они считают, что в ней невозможно толком разобраться и что-либо существенно изменить, а рядовым работникам при отсутствии внимания и контроля со стороны руководства до нее нет никакого дела, и они часто используют сложившуюся ситуацию в собственных интересах. В результате на многих предприятиях снабжение превратилось в «черную дыру» с неконтролируемыми расходами.

Наиболее дальновидные руководители, желая изменить ситуацию, пытаются поменять кадры, привлечь новых, более компетентных и честных сотрудников. Те немногие, кому это удастся, сразу приводят сильную команду управленцев, у которых есть четкая стратегия преобразований, – и эксперимент почти всегда оказывается успешным. Но такую команду на рынке труда найти не просто, к тому же, придя, она обязательно испытывает тихое, но упорное сопротивление внутри компании, а это не все выдерживают. Тогда процесс затягивается, а иногда, что еще хуже, заканчивается мелкими тактическими успехами из-за противостояния представителей традиционной структуры.

*В чем же, на наш взгляд, состоит идеология преобразований?*

Многие руководители компаний считают, что она сводится к нескольким простым и понятным рецептам сокращения текущих расходов. Отчасти это соответствует действительности, однако, чтобы добиться долгосрочного успеха, необходимо подходить к проблеме более широко и основательно, меняя как отдельные процессы, так и организацию снабжения в целом. При этом следует руководствоваться следующими принципами.

Чаще всего компании тратят основные усилия на

***потери, вызванные неэффективным управлением, могут по отдельным категориям затрат достигать 30-40% от общих снабженческих расходов***

то, чтобы снизить закупочные цены, и игнорируют расходы в других областях, а они могут оказаться сопоставимыми или быть на порядок выше их. В частности, используя методику полного учета прямых и косвенных издержек, надо рассчитывать окончательную цену любой закупки с учетом совокупных затрат. Мы считаем, что необходимо ориентироваться на снижение суммарных издержек, даже если это ведет к росту закупочных цен.

Лишь имея четкое представление о совокупных затратах, компания, принимая важные решения, будет уверена, что снижение издержек в одной области не приведет к росту в другой. Более того, компании, не оценивающие суммарные издержки, теряют возможности сократить расходы, не связанные напрямую с закупочными ценами. Поэтому, рассматривая вопрос закупочной цены, следует понимать, что это лишь «вершина айсберга», видимая часть издержек, которые компания несет в связи с закупками.

Допустим, цена погружного насоса 1 млн. долл. Если принять в расчет его полный жизненный цикл, стоимость потребленной за этот срок энергии, затраты на техобслуживание и пр., то его совокупная стоимость превысит 15 млн. долл. Таким образом, совокупная стоимость насоса в 15 раз превышает закупочную цену.

Снабженческая структура, которая действует как полностью независимое подразделение, не связанное с другими подразделениями компании, как правило, ориентирована только на свои показатели: выполнить в срок поставки, добившись от поставщиков возможных скидок. В этой организационной разобщенности кроется один из серьезных негативных моментов. Процесс управления снабжением должен быть горизонтально интегрированным, к нему должны быть подключены все потребители закупаемой продукции и задействованные при этом элементы инфраструктуры внутри компании. Только с их помощью удастся существенно сократить неценовые расходы и свести воедино все требования, предъявляемые в компании к закупаемой продукции.

В составе снабженческой службы должны работать самые квалифицированные специалисты,

**на многих  
предприятиях  
снабжение  
превратилось  
в «черную дыру» с  
неконтролируемыми  
и расходами**

полностью лояльные руководству и собственникам. Для этого нужно создать им условия для обучения, обеспечить ротацию рабочих мест и четкую схему карьерного роста. Такие люди нередко есть и в самой организации – нужно лишь найти их. Спрос на талантливых сотрудников обязательно должен отражаться на уровне и структуре их вознаграждения. Вряд ли удастся справиться со злоупотреблениями в сфере снабжения до тех пор, пока ее работники получают заработную плату, неадекватную контролируемым ими материальным и финансовым потокам.

Для эффективного управления системой снабжения традиционных тендеров и административных методов недостаточно. Следует переходить к использованию инновационных инструментов:

- электронных торгов;
- системы детальной оценки поставщиков;
- методов стохастического прогнозирования спроса и управления запасами;
- каталогов взаимозаменяемой продукции для минимизации запасов;
- моделей оптимизации потребления ресурсов в зависимости от их конкретных характеристик и т.д.

Невозможно эффективно управлять системой снабжения, не имея точной и объективной информации. Но одних только сухих цифр, конечно же, мало; нужно глубокое понимание ситуации в нескольких основных областях. Так, руководители служб снабжения должны точно знать ход потребления ресурсов внутри компании, рынок материалов, экономическое (финансовое) положение поставщиков, понимать, как меняются нужды производства и суммарные издержки потребления. Иначе они попадают в определенную зависимость от поставщиков и конкурентов и не могут грамотно использовать доступные им рычаги управления.

В последнее десятилетие руководство материально-технического обеспечения газодобывающей отраслью взяло курс на постепенный переход к логистическому управлению, и одним из его кардинальных решений было возложить функции центра лизованного поставщика по ос-

***процесс управления  
снабжением  
должен быть  
горизонтально  
интегрированным***

новой массе продукции на ООО «Газкомплектимпэкс».

Эта компания, образованная на базе созданного еще в 1964 г. государственного треста «Союзгазкомплект», накопила не только немалый опыт работы на внутреннем и внешнем рынках, но и неплохой кадровый потенциал. Сегодня это главный поставщик материально-технических ресурсов (как по массе, так и по стоимости) для организаций и предприятий ОАО «Газпрома». Она поставляет газопромысловое, буровое, нефтехимическое оборудование и спецтехнику; трубы и металлопродукцию, химические и строительные материалы, топливо, электрооборудование, кабельную продукцию, КИПиА, средства связи. Товарооборот продукции производственного назначения сегодня превышает 15 млрд. руб.

«Газкомплектимпэкс» поставляет трубную продукцию на газопровод «Ямал – Запад». Так, для строительства Польского участка было завезено 205,3 тыс. т труб большого диаметра на 309,2 млн. немецких марок, для Белорусского участка – 50,1 тыс. т на 76 млн. Такие трубы планируется поставлять и на строительство сухопутного участка газопровода «Россия – Турция». Поставки МТР производятся с оплатой различными способами: деньгами, зачетом за газ, СКВ, векселями ОАО «Газпром».

Для более эффективной и оперативной работы созданы несколько филиалов: в Нижнем Новгороде, Подольске, Щёлкове, Владивостоке, Екатеринбурге, Тюмени, Новом Уренгое, в Калининградской и Херсонской областях. Введен в эксплуатацию региональный складской комплекс в Калининграде с отлично оснащённым таможенным терминалом, продолжается строительство такого же терминала во Владивостоке.

Используя различные формы взаиморасчетов, «Газкомплектимпэкс» активно сотрудничает с фирмами Японии, Германии, США, Югославии, Австрии и других стран. Лишь за последнее время «Газкомплектимпэкс» направил в адрес различных инофирм технико-экономические предложения на сумму более одного миллиарда долларов. Его филиалы являются учредителями 46 коммерческих структур.

**невозможно  
эффективно  
управлять  
системой  
снабжения, не имея  
точной  
и объективной  
информации**

Если первоначально после включения «Газкомплектмпэкса» в структуру «Газпрома» предусматривалась его ответственность за закупку около 35% всех ресурсов (остальное «дочки» приобретали самостоятельно), то, уже начиная с 2002 года, эта цифра, с учетом поставок ГСМ, превысила 80% от общего объема закупок.

Сейчас можно лишь вспоминать о тех временах, когда потребители расплачивались за поставленный газ товаром. В цепочке поставщиков было немало посредников, поэтому балансовая стоимость покупаемого оборудования значительно (иногда до 40%) превышала отпускную цену заводов. Это было тяжелое время неплатежей, когда в экономике России царил бартер. Потребители отдавали за газ свою продукцию, например, текстиль, его меняли на какую-нибудь мебель, а ее, в свою очередь, на необходимые «Газпрому» трубы. На каждом этапе товарообмена стояла коммерческая структура, которой нужно было «снять» свои 12% прибыли, в результате чего и росла отпускная цена. Да и сейчас на балансе ряда дочерних предприятий стоит оборудование, которое и с учетом амортизации стоит дороже нового. Эта проблема мешает избавиться от непрофильных активов, так как продать их по балансовой стоимости невозможно.

В настоящее время «Газкомплектмпэкс» работает по агентским соглашениям, при этом мы не заключаем ни одной сделки, пока все ее параметры не одобрит непосредственный заказчик этой продукции.

Совет директоров «Газпрома» утвердил положение «О порядке размещения заказов на поставку товаров, выполнения работ, оказания услуг для нужд ОАО «Газпром» и его дочерних обществ преимущественно на конкурсной основе». Этот документ предписывает закупать все товары и услуги через открытые конкурсы. Таким образом, «Газпром» становится самой открытой и прозрачной компанией из всех российских естественных монополий.

**сейчас можно лишь  
вспоминать о тех  
временах, когда  
потребители  
расплачивались  
за поставленный  
газ товаром**