

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗОНЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОДУКЦИИ

*Работа представлена кафедрой маркетинга и логистики
Санкт-Петербургского государственного технологического университета
растительных полимеров.*

Научный руководитель – кандидат экономических наук, профессор Т. Р. Терешкина

В статье предложен механизм измерения логистических показателей функционирования цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции для организации систем контроллинга на предприятиях отрасли.

The article presents a mechanism for estimating logistic parameters of functioning of pulp-and-paper production delivery circuits for organisation of controlling systems in enterprises of the branch.

Лесопромышленный комплекс является одним из ведущих секторов российской экономики. Наличие у него такого статуса определяется в первую очередь спецификой детерминантов конкурентного преимущества страны¹. В частности, одним из них являются параметры факторов, среди которых особое место занимают физические ресурсы, в том числе запасы древесины. По обеспеченности лесами Россия занимает первое место в мире. На ее долю приходится почти четверть мировых запасов древесины, в том числе более половины мировых запасов наиболее ценных хвойных пород. Последнее обстоятельство следует расценивать как существенные объективные предпосылки для развития базовых компонентов лесопромышленного комплекса.

Не вызывает никаких сомнений то, что отраслевые предприятия прежде всего нуждаются в масштабном обновлении своих производственных мощностей. Кроме того, совершенно очевидно и другое положение. Хотя предприятия целлюлозно-бумажной промышленности технологически связаны в процессе комплексной переработки сырья, существует острая потребность в продлении цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции вплоть до системы физического распределения производимых из нее товаров. Данное условие сегодня продиктовано, с одной стороны, ростом конкуренции с зарубежными производителями целлюлозно-бумажной продукции по отдельным товарным позициям, а с другой – той коммерческой возможностью, которая

обусловлена контролем производителя над поставками товаров конечным потребителям. Это положение укладывается в рамки концепции управления цепями поставок, в частности, оно соответствует основным постулатам теории «цепи создания потребительской стоимости».

Вопросы управления созданием потребительской стоимости в системе взаимосвязанных предприятий достаточно давно привлекают к себе внимание специалистов. Среди сформулированных ими положений, в частности, обращает на себя внимание следующее. Финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия на бесконечном временном горизонте зависят от закладываемой им рентабельности производства и определяющих технологию производства продукции связей с другими предприятиями².

В рамках решения подобных вопросов до недавнего времени основное внимание уделялось лишь стадиям производства³. Учету роли поставок в формировании потребительской стоимости внимание стало уделяться только в последние годы. Это

обстоятельство во многом обусловлено широким распространением процессных подходов в менеджменте и развитием теории логистики и управления цепями поставок.

Существование цепей поставок не является открытием. Их формирование диктуется логикой задействования на регулярной основе цепных реакций быстродействующей самоорганизации межфирменных связей, которые обуславливают быстрое объединение предприятий. Однако рост индивидуализации и динамика поведения потребителей, технологические изменения, глобализация сегодня создают новую ситуацию, которая заставляет предприятия формировать цепи поставок не на случайной основе, а в результате их проектирования на плановой основе⁴. Это положение придает позиционированию предприятий в системе поставок различного уровня статус источника достижения конкурентного преимущества. Именно оно обуславливает всплеск интереса к управлению цепями поставок в целом и к формированию в них потребительской стоимости в частности (рис. 1).

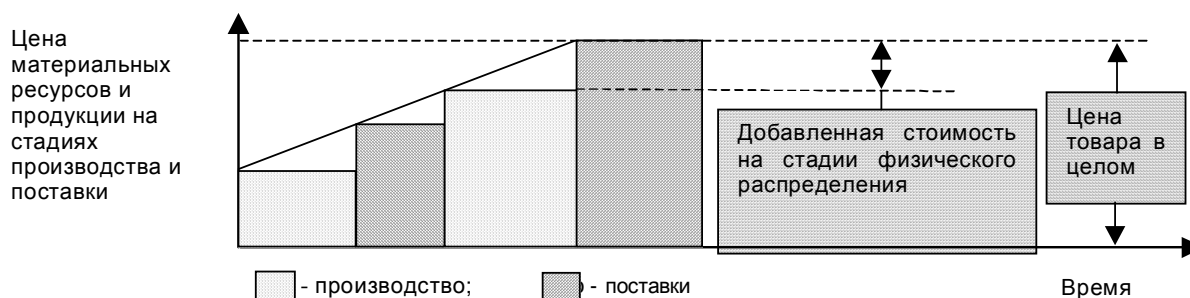


Рис. 1. Цепь формирования потребительской стоимости

Между тем предприятия не уделяют должного внимания данному вопросу. В частности, по данным Федеральной службы государственной статистики, предпочтения предприятий отрасли в 2004 г. в отношении организационных инноваций распределялись следующим образом:

1 – организация и совершенствование маркетинговой службы;

2 – внедрение современных методов управления на основе информационных технологий;

3 – применение современных систем контроля качества сертификации продукции;

4 – внедрение новых или значительно измененных организационных структур;

5 – нововведения в использовании сменного режима рабочего времени;

6 – разработку новых или значительно измененных методов и приемов организации труда;

7 – внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих;

8 – реализация новой или значительно измененной корпоративной стратегии.

Подобное отношение отраслевых предприятий к вопросам реализации принципов и методов логистики и управления цепями поставок в первом приближении оправданно значимостью для них инвестиционной компоненты и организации сбыта. Однако уместно напомнить, что производство целлюлозно-бумажной продукции по своей природе является материалоемким, вследствие чего значительную часть оборотных средств предприятий этой отрасли составляют материальные запасы, т. е. один из видов связанного капитала.

В структуре запасов отраслевых предприятий по-прежнему основную долю составляют запасы сырья и материалов. Однако на ряде картонно-полиграфических комбинатов обращает на себя внимание тенденция роста запасов незавершенного производства, соотношение которых с объемами произведенной продукции в процентном исчислении за последние годы увеличилось почти в полтора раза.

Взаимодействие управления цепями поставок с финансовым менеджментом имеет общую точку соприкосновения, которая обусловлена их влиянием на объем и оборачиваемость капитала предприятия⁵. Здесь уместно вспомнить такую экономическую категорию, как левверидж⁶. В буквальном смысле левверидж означает рычаг, с помощью которого можно перемещать довольно тяжелые предметы. В экономическом аспекте он трактуется как некоторый фактор, небольшое изменение которого может привести к существенному изменению результативных показателей. В теории финансового анализа рассматриваются лишь три его вида: финансовый, производственный

и производственно-финансовый. Между тем существуют все основания полагать, что в широкий научный оборот должна быть введена новая категория – логистический левверидж, который характеризует потенциальную возможность влиять на прибыль предприятия путем изменения структуры логистических издержек и улучшения логистического сервиса⁷.

Понимание последней возможности требует проведения измерений логистических показателей функционирования цепей поставок и сопоставления полученных результатов на принципах бенчмаркинга. Данная сфера деятельности имеет самостоятельный статус контроллинга логистических систем (цепей поставок). Специалисты отмечают, что множество основных показателей, используемых в рамках подобного контроллинга, во многом зависит от целей управления цепями поставок и их специфики⁸. Однако ряд из них имеет инвариантный характер:

- степень удовлетворения потребителей в предоставляемом логистическом сервисе;
- рентабельность инвестиций в логистическую инфраструктуру;
- уровень логистических издержек;
- продолжительность функциональных циклов логистики;
- производительность цепи поставок.

Перечисленные выше показатели относятся к локальным функциональным зонам контроллинга цепей поставок, общей точкой соприкосновения которых является влияние на объем и структуру запасов и прибыль участников подобных множественных организационных структур.

Предметное содержание логистического сервиса в цепях поставок составляет поддержание баланса запасов у их участников, обеспечивающего требуемый уровень обслуживания конечных потребителей. Показателями такого сервиса являются:

- доступность (вероятность возникновения дефицита товаров; норма насыщения

спроса; частота полноты охвата запасов заказами на поставки);

- функциональность (скорость выполнения заказа; бесперебойность поставок; гибкость, т. е. исполнение нестандартных заказов);
- надежность (соответствие норм запасов спросу);
- территориальное удобство⁹.

Уровень предоставляемого в цепях логистического сервиса и их логистическая инфраструктура (склады, автотранспортные парки и т.п.) определяют потребность их участников в запасах. В силу этого обстоятельства проектирование инфраструктурной (складской) сети особенно в сфере распределения готовой продукции приобретает особое значение. Однако в теории логистики этот вопрос решается, как правило, с позиции транспортной задачи, в рамках которой не учитывается, в частности, условие обеспечения требуемого уровня логистического сервиса, зависимость страховых запасов на складах от их числа и т. п.¹⁰ Склады как инвестиционная недвижимость традиционно относятся к числу объектов капитального строительства, коммерческая эксплуатация которых связана с достаточно высокими рисками. Необходимо отметить, что задача повышения рентабельности складской сети в первом приближении решается с позиции дилеммы «иметь собственный склад или пользоваться услугами складов общего пользования».

Логистические издержки разделяются на две основные группы: транспортные издержки и издержки, связанные с управлением запасами. Основная цель такого управления в цепях поставок заключается в быстрой их оборачиваемости в процессе обслуживания конечных потребителей. Принятие решений в последнем контексте:

- требует видения того, как рассредоточены запасы в цепях поставок;
- предполагает полный учет подобных издержек на основе системы ABC, предметное содержание которой составляет при-

чинно-следственное распределение затрат на основе учета видов деятельности¹¹.

Функциональные циклы логистики (снабжения, производства и распределения) или циклы исполнения заказов являются основным объектом анализа в теории управления цепями поставок. Они характеризуются инвариантной схемой: определение потребности в товарах → размещение заказа на их поставку (организация закупок) → доставка заказа → прием товара → управление запасом. Оценка параметров их интеграции позволяет определить решения, которые образуют операционную систему логистической координации действий в цепях поставок.

Транспортировка, по мнению специалистов, придает функциональному циклу логистики пространственную размерность. Запасы во многом определяют время исполнения подобного цикла, так как их предварительное формирование позволяет быстрее выполнять заказы потребителей. Гармонизация двух этих составляющих на практике во многом усложняется тем обстоятельством, что методические основы идентификации потоковых процессов в цепях поставок в настоящее время еще только формируются.

Оценка производительности цепей поставок в первую очередь соотносится с определением ее «узких мест». Симптомом их наличия является существование в цепях поставок расхождения логистических мощностей («пропускных способностей») в отдельных их звеньях. Во вторую очередь эта оценка соотносится с определением потенциальных логистических мощностей участников цепей поставок и путей их резервирования, обеспечивающих требуемый уровень надежности поставок. Кроме того, ее предметом служит организация мониторинга и диспетчеризации поставок, цели которых выполнение условий равномерности и ритмичности поставок.

Организация логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумаж-

ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

ной продукции предполагает прежде всего визуализацию рассредоточения в них материальных запасов и проведение анализа причин их избыточного формирования, учитывая отраслевую специфику функциональ-

ных циклов логистики. Дальнейшие шаги должны производиться по линии выстраивания процедур логистической координации в этих цепях материальных и иных потоков.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ *Портер М.* Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993.

² *Кручинин Л. А., Сморгонский А. В.* Динамика цен в системе взаимосвязанных предприятий // Экономика и математические методы. 2001. Т. 37. № 1. С. 47–55.

³ *Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. М.: МНИИЛУ, 1996. Т. 1.

⁴ *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.

⁵ Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. ред. проф. В. И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2004.

⁶ *Ковалев В. В.* Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 1999.

⁷ *Харрисон А., Ван Хоук Р.* Управление логистикой: Разработка логистических операций / Пер. с англ.; под научн. ред. О. Е. Михайцева. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.

⁸ *Сергеев В. И.* Менеджмент в бизнес-логистике. М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЬ», 1997.

⁹ *Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001; *Штерн Л. В., Эль-Ансари А. И., Кофлан Э. Т.* Маркетинговые каналы. 5-е изд. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

¹⁰ Модели и методы теории логистики: Учеб. пособие. 2-е изд. / Под ред. В. С. Лукинского. СПб.: Питер, 2007.

¹¹ *Чейз Р. Б., Джейкобз Ф. Р., Аквилано Н. Дж.* Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. М.: ООО «Вильямс», 2007; *Сток Дж. Р., Ламберт Д. М.* Стратегическое управление логистикой / Пер. с 4-го англ. изд. М.: ИНФРА-М, 2005.