

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ИЗДЕРЖКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Работа представлена кафедрой маркетинга и логистики

Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров.

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

Рассматривается проблема учета и анализа издержек в целом и логистических издержек в частности. Обобщаются разрозненные классификации логистических издержек. Отмечается необходимость применения логистического подхода в управлении издержками, определяются основные требования и задачи логистического учета. Изучается возможность применения логистического учета на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности.

Ключевые слова: целлюлозно-бумажная промышленность, логистические издержки, интегрированный логистический учет.

The article is dedicated to the issue of costs accounting and analysis in general and logistic costs in particular. The pooled experience in logistic costs classification is presented. The research work focuses on the use of logistic approach in cost management and points out the main requirements and goals of logistic cost management. The possibility of logistic approach in costs management at the pulp and paper mills is examined.

Key words: pulp and paper industry, logistic costs, integrated logistic cost management.

За последние два десятилетия ситуация в целлюлозно-бумажной промышленности (ЦБП) претерпела целый ряд значимых изменений. Рынок стал более глобальным, появились новые конкурентные структуры, изменились запросы потребителей. Если посмотреть мировую статистику за 2006 г., то можно отметить, что за 20 лет в мире производство бумаги и картона удвоилось¹.

Эффективная логистика является необходимым условием для удовлетворения запросов потребителей, а также она дает конкурентные преимущества предприятию. Первое преимущество - повышение качества сервиса, что предполагает логистика, увеличивает удовлетворенность покупателей и формирует лояльность клиентов, что ведет к росту объема продаж. Второе преимущество - делая основные процессы предприятия более эффективными путем фокусирования на основных нуждах клиентов, логистика сводит к минимуму (вплоть до нулевого значения) издержки на товары и услуги, невостребованные клиентами. Таким образом, совершенствование логистики сокращает общие затраты. Учитывая, что объем продаж на рынке ЦБП составляет 450 млрд долл., вполне возможно повышение эффективности за счет логистических процессов на 7 млрд долл. в год. Подобные значения позволят отдельным предприятиям увеличить прибыльность более чем на 50%.

По оценкам экспертов, ЦБП в целом лишь вступает на путь управления логистическими процессами в сравнении с другими отраслями, и большинство компаний еще не пришли к мнению о необходимости применять логистику в управлении. Но целый ряд компаний в ЦБП осознали, что им необходимо перестраивать процессы управления с учетом логистического подхода². Для примера рассмотрим ситуацию с самой крупной компанией отрасли - International Paper. Данная организация владеет производствами более чем в 20 странах, а сбытовая сеть налажена более чем в 100 государ-

ствах. Естественно, без должного контроля и оперативного управления не только производственными процессами, но и всеми логистическими процессами (транспортировка, складирование, распределение и т. п.), говорить об эффективной деятельности в подобной ситуации крайне сложно.

Компании, преуспевшие в логистике и управлении цепями поставок, создали значительное конкурентное преимущество по сравнению с остальными. Выделены четыре ключевые сферы, в которых лидеры получили следующие результаты:

1) улучшение сервиса (83% «ноль-дефектных» поставок против 58% у других компаний);

2) сокращение длительности логистического цикла и сроков пополнений запасов (15 дней на закупку сырья и материалов, изготовление готовой продукции и сбыт потребителям против 21 дня у других предприятий);

3) повышение доходов акционеров (рост цены акций на 22% в год в сравнении с 4% у прочих компаний);

4) значительное сокращение затрат (в основном, за счет транспортных затрат, составляющих 65% от общих логистических затрат).

По данным Ассоциации бумажной промышленности Германии затраты на логистику в 2004 г. составила 80-100 евро на тонну готовой продукции. Эти затраты составляют в среднем 17% общей стоимости производимой продукции, большая часть которых приходится на транспортировку³.

По мнению многих европейских экспертов к 2010 г. затраты на транспорт увеличатся на 142% и достигнут размера 80 млрд евро, составив тем самым 1% общей стоимости продукции стран ЕС⁴.

Конкурентные преимущества, которыми овладели компании-лидеры в ЦБП, уже сейчас значительны и будут лишь увеличивать разрыв между эффективными и неэффективными предприятиями на рынке. Для нашей страны успех компаний в этой отрас-

ли можно считать одним из основных факторов для общего подъема национальной экономики. В настоящее время ЦБП является одной из ведущих отраслей в России и непосредственно влияет на экономику страны. Именно поэтому необходимо оперативно наладить эффективную систему управления затратами, основанную на логистическом подходе.

С целью разработки системы управления и действенных механизмов снижения логистических издержек необходимо классифицировать последние. С теоретической точки зрения необходима достаточно полная, комплексная классификация, отражающая специфику и сущность логистических издержек и позволяющая получить всестороннее трактование. С практической же точки зрения, в рамках применяемой на предприятиях системы учета детальная классификация и выделение издержек могут оказаться затруднительными.

Группировка логистических затрат осложняется тем, что они имеют место и в сфере производства, и в сфере обращения. Компоненты логистических затрат и финансовые результаты логистических процессов по-разному отражаются как в учете, так и в балансе прибылей и убытков предприятия. Проведенный обзор существующих классификаций логистических издержек позволил сделать вывод о том, что данный вопрос рассмотрен в литературе недостаточно подробно. В различных работах представлены отдельные разноплановые классификационные основания логистических издержек, не позволяющие получить их всестороннюю трактовку. В целях ликвидации данного пробела нами сделана попытка обобщить теоретический материал по данной проблеме и предложить классификацию всего разнообразия логистических издержек по целому ряду признаков (табл. 1).

Представленные аспекты состава логистических издержек указывают на их эко-

номическую сложность и необходимость комплексного характера систем их учета. Представляется, что структурные аспекты логистических издержек необходимо выделять с учетом практических целей.

Обобщая отечественный и зарубежный опыт существующих классификаций затрат и исходя из сложившейся системы их учета, был сделан вывод, что основные признаки классификаций делятся:

- на функциональные - по статьям и видам, отражающим целевую направленность затрат с точки зрения их функций и роли в логистической системе;
- по местам формирования - функциональные подразделения и отделы, рабочее место, группа рабочих мест, предприятие в целом;
- на учетные - по характеру и возможности учета затрат;
- на калькуляционные - прямые и косвенные, условно-постоянные и условно-переменные затраты;
- по периодичности - текущие, единовременные, затраты за определенный период времени;
- по стадиям процесса выполнения заказов потребителей.

Поскольку мы рассматриваем классификации с позиции удобства управления и оптимизации издержек, необходимо выделить те классификационные признаки, которые позволяют легко и оперативно осуществлять подобные действия. Классификация логистических издержек по функциональному признаку - наиболее подробное разделение, носящее прикладной, а не общетеоретический характер. Подобная классификация позволяет предельно четко установить наиболее затратную сферу, оптимизацию издержек в которой стоит проводить в первую очередь. Очень важно учитывать разделение затрат по признаку «степень регулируемости». При составлении программы оптимизации издержек необходимо учитывать подобную классификацию,

Таблица 1

Классификация логистических издержек по различным критериям

Классификационный признак	Виды логистических затрат
По функциональному признаку	<ul style="list-style-type: none"> • Издержки снабжения: Издержки закупок. Транспортные. Издержки хранения сырья и материалов. Издержки грузопереработки. Административно-управленческие. • Производственные издержки: Издержки управления производственными процедурами. Издержки внутризаводского перемещения. Издержки управления запасами незавершенного производства. Издержки контроля. Издержки грузопереработки. Административно-управленческие. • Издержки сбыта: Издержки управления процедурами заказов. Транспортные . Издержки страхования. Издержки управления запасами готовой продукции. Издержки хранения готовой продукции. Издержки возврата готовой продукции
По видам затрат	<ul style="list-style-type: none"> • Материальные: Амортизация. Потребление материалов, топлива и энергии. Сторонние материальные услуги. Оплата труда. • Нематериальные: На нематериальные услуги. Стоимость привлечения стороннего капитала. Денежные выплаты в виде налогов и платежей. • Прочие
По местам возникновения	Транспортное подразделение: Отдел снабжения. Склад. Производственные подразделения. Отдел сбыта
По возможности отнесения на носители	На изделие. На заказ. На операцию
По динамике потокового процесса	Постоянные. Переменные
По функциональным областям	Издержки снабжения. Производственные издержки. Издержки на складирование. Транспортные издержки. Сбытовые издержки
По основным компонентам логистических процессов	Затраты на физическое продвижение материального потока. Затраты на информационные процессы
По отражению в отчетности	Явные. Неявные
По степени регулируемости	Полностью регулируемые. Частично регулируемые. Слаборегулируемые
По частоте возникновения	Регулярные. Разовые
По возможности охвата планом	Планируемые. Непланируемые
В зависимости от влияния на управленческие решения	Релевантные. Нерелевантные

дабы не прилагать излишние усилия в ту область, в которой изменения практически невозможны.

Развитие логистики характеризуется тем, что одновременно с развитием ее концепции идет процесс разработки методических основ управления издержками, хотя он протекает не столь быстро и однозначно. Проблема здесь прежде всего заключается в выявлении структуры себестоимости продукции и услуг и выделении логистических издержек из общей величины как объекта логистического анализа. Учет и анализ логистических издержек составляет необходимую основу для поиска путей их снижения. В условиях конкуренции это один из путей обеспечения конкурентных преимуществ фирмы. Логистика предлагает новые, отличные от традиционных методы изучения, координации и управления издержками. Традиционные методы учета объединяют издержки в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть все последствия принятых управленческих решений, а также их воздействие на организацию. В результате решения, принятые в одной функциональной области, приводят к неопределенным результатам в других, смежных с ней.

Логистические издержки в хозяйственной практике не отражаются на балансе предприятия, а значит, для их учета, анализа и управления необходимо создавать специальную систему. Основные требования, которые можно сформулировать в данной системе, следующие:

- выделение затрат, возникающих в процессе реализации каждой логистической функции;
- организация учета издержек по логистическим процессам для выявления специфических издержек, связанных с одним процессом, но возникающих в разных подразделениях;
- формирование информации о наиболее значимых затратах.

К основным же задачам данной системы относятся:

- обеспечение оперативно-диспетчерского управления логистикой предприятия;
- обеспечение системы управления логистическими процессами;
- расчет логистических издержек для включения в себестоимость товаров и услуг⁵.

Без эффективной постановки интегрированного логистического учета трудно рассчитывать на создание высоконадежных логистических систем.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Европейская Экономическая Комиссия ООН. Ежегодный обзор рынка лесных товаров. 2006-2007 годы. С. 135.

² *Berndt Karsten, Georg Gensterblum. Studying the path toward logistical excellence // Pulp and Paper International. # 11. 1997. P. 43.*

³ 4PW: International Paperworld. # 11. 2004. С. 20.

⁴ Конкуренция в ЦБП Европы: плюсы и минусы // «Ц.Б.К.» № 6. 2006. С. 17.

⁵ Теренина И. В. Контроль и анализ логистических издержек на основе баланса влияния внешних и внутренних факторов: Тезисы доклада, на конференции «Логистика: современные тенденции развития». С. 239.