

Современные методы менеджмента ресурсов промышленного предприятия в условиях интеграции с контрагентами по цепи поставок



Автор статьи:

А.Г.Бутрин,

д.э.н., профессор кафедры «Экономика и финансы»

ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет»

(национальный исследовательский университет) butrin_ag@mail.ru

Д.Л. Ярушин,

начальник планово-экономического управления Златоустовского металлургического завода (группа Мечел)

Modern methods of resource management of industrial enterprise in terms of integration with contractors through the supply chain

Ключевые слова: инновации, технологии управления, методы менеджмента, аутсорсинг, цепь поставок

Keywords: innovation, technology management, management techniques, outsourcing, supply chain

Transition to innovative development of technology requires a revision level management businesses. Significant reserves of increasing competitiveness on innovative ways to use tools enclosed innovative logistics and supply chain management integrated enterprises.

Данная статья подготовлена в рамках госзадания Минобрнауки РФ «Организационно-экономическое обеспечение инновационного ресурсосберегающего развития предприятия» 2012-2014 гг., № 6.3199.2011.

Переход на инновационный путь развития требует пересмотра технологий управления на уровне хозяйствующих субъектов. Значительные резервы повышения конкурентоспособности на инновационном пути заключены в использовании инструментария инновационной логистики и управления цепями поставок интегрированных предприятий.

В настоящее время российские ученые и специалисты, занимающиеся логистическим планированием и моделированием цепи поставок, сталкиваются с рядом проблем, связанных с недостаточным развитием теории и методологии планирования и моделирования цепи поставок:

- недостаточно проработаны теоретическая и методическая базы оценки эффективности интеграции предприятий;
- на большинстве промышленных предприятий отсутствует управленческий подход, направленный на оптимизацию межфирменных операций в стадиях снабжения и реализации;
- не в полной мере учтены и количественно оценены возникающие экономические риски, затраты и потери на протяжении всей цепи поставок;
- не проработаны вопросы оценки эффективности функционирования цепей поставок с учетом необходимости достижения баланса интересов участников цепей.

Это обусловило выбор темы исследования, цель и перечень научных задач, объект и предмет исследования. Цель – развитие методических основ управления в цепях поставок. Объект исследования – промышленное предприятие, находящееся в процессе интеграции с поставщиками материальных ресурсов и потребителями готовой продукции. Предмет исследования – современные ресурсосберегающие методы менеджмента ресурсов предприятия.

Выделим три основных метода менеджмента ресурсов.

1. **Аутсорсинг.** Разработан и обоснован методический подход и метод аутсорсинга для промышленного предприятия, построена экономико-математическая модель [2]. Одной из наиболее актуальных и повседневных проблем современного промышленного предприятия является проблема обеспечения оборотными средствами для сохранения непрерывности и высокой скорости процессов производства и обращения. **От эффективности управления оборотными средствами зависят ключевые показатели деятельности предприятия.** В связи с этим

управление оборотными средствами должно занимать особое место в системе управления промышленными предприятиями и опираться на современные концепции. Однако их применение весьма ограничено. В частности, методология аутсорсинга в организации и оптимизации оборотных средств, функционирующих на стадиях приобретения материальных ресурсов и реализации готовой продукции промышленных предприятий, интегрированных с поставщиками и потребителями, изучена не полностью и используется недостаточно. Вместе с тем, в ней заключены существенные резервы снижения затрат и роста конкурентоспособности.

Интеграционная функция аутсорсинга заключается в объединении предприятий-партнеров, каждый из которых вносит в общий процесс создания потребительской ценности свои ресурсы и компетенции. В нашем исследовании такими партнерами являются производитель, потребитель и организация-аутсорсер, инкассирующая возникающие между ними долги. Производитель вправе либо самостоятельно (инсорсинг) взыскивать дебиторскую задолженность, либо продать (аутсорсинг) долг аутсорсеру (инкассирующей организации). Во-первых, аутсорсер обслуживает поток готовой продукции и формирует ее оплату; во-вторых, ускоряет оборот оборотных средств в стадии реализации готовой продукции и замедляет в стадии оплаты счетов поставщиков оборотных производственных фондов; в-третьих, генерирует поток-«инъекцию» в виде денежных средств в «узкое звено» кругооборота оборотных средств [2].

Разработан методический подход оптимизации оборотных средств в условиях интеграции с поставщиками и потребителями. В отличие от существующих, предложенный подход, во-первых, учитывает интеграцию промышленного предприятия с поставщиками материальных ресурсов и потребителями готовой продукции; во-вторых, учитывает идентифицированные затраты в традиционном представлении и транзакционные издержки; в-третьих, позволяет определить оптимальные параметры оборотных средств. Критерием определения эффективности аутсорсинга является минимум суммарных затрат. Производитель вправе либо самостоятельно (инсорсинг) взыскивать дебиторскую задолженность (неся при этом в цепи «поставщик – покупатель» затраты в традиционном понимании на инкассацию долга, на омертвление капитала, риск неплатежа), либо продать (аутсорсинг) долг аутсорсеру (неся при этом транзакционные затраты на взаимодействие с аутсорсером). Таким образом, экономический эффект заключается в снижении затрат производителя от правильно выбранного управленческого решения – покупать или производить самому.

2. Методы логистического менеджмента материальных ресурсов и готовой продукции

2.1. Методы менеджмента материальных ресурсов. В современных условиях важным является сосредоточение усилий менеджмента предприятия на направлении ускорения оборачиваемости оборотных средств в стадии образования производственных запасов посредством формирования взаимоотношений с надежными поставщиками, внедрения «бережливого» производства, организации ритмичной системы снабжения, взаимовыгодных расчетов с поставщиками ресурсов, снижения затрат. Ключевой практической проблемой является организация бесперебойных поставок и расчетов с поставщиками в условиях дефицита собственных денежных средств и недоступности банковского кредита. В данном случае главным условием непрерывности и высокой скорости оборота капитала является разработка и внедрение эффективного механизма логистического управления снабжением промышленного предприятия. Предложены следующие принципы менеджмента материальных ресурсов: отказ от соперничества и переход на императив сотрудничества во взаимодействии с поставщиками; сотрудничество с небольшим количеством надежных поставщиков; вертикальная интеграция с ключевыми поставщиками; совместное управление запасами; тотальный контроль качества и внедрение концепции «Шесть сигм»; гибкие потоковые процессы, предполагающие высокую скорость реакции на заказ и разные формы оплаты; ориентация на снижение общих затрат и потерь.

Разработан методический подход оптимизации менеджмента материальных ресурсов [1]. Его новизна в том, что, во-первых, разделены все затраты на классические (традиционные) и логистические на каждой стадии цепи поставок; во-вторых, установлены состав и структура затрат в зависимости от режима взаимосвязи потоков: запаздывание финансового потока относительно материального (отсрочка оплаты) и опережение финансового потока относительно материального (предварительная оплата). Таким образом, предлагаемые методы позволяют снизить затраты в снабжении материальными ресурсами.

2.2. Методы менеджмента реализации готовой продукции. Методология управления реализацией продукции промышленного предприятия прошла путь от разработки методов управления отдельными операциями до уровня бизнес-процессов на отдельном предприятии, а затем и до уровня межсистемного взаимодействия. Одной из проблем в условиях интеграции является сложность в выработке и внедрении методического подхода к управлению реализацией готовой продукции, направленного на обеспечение баланса интересов контрагентов. Таким образом, изменение характера взаимодействий между участниками рынка объективно диктует необходимость совершенствования механизма управления реализацией продукции. Предложены следующие принципы организации менеджмента реализации готовой продукции: переход от соперничества к ориентации на сотрудничество с потребителями и поставщиками; сотрудничество с небольшим количеством надежных покупателей продукции; вертикальная интеграция с ключевыми потребителями как минимум первого уровня в

целях безопасности; совместное управление материальными, финансовыми и информационными потоками; высокая скорость реакции на заказ и разные формы оплаты; наличие налаженной системы взаиморасчетов за поставленные ресурсы; ориентация на снижение общих затрат и потерь; снижение энтропии по всей цепи; обеспечение оптимального баланса быстрой реакции на спрос и запасов. Разработан метод оптимизации параметров сбыта предприятия. Критерием является минимум интегральных затрат в цепи издержек. Они складываются из затрат и потерь. Предложенный метод и построенная, апробированная экономико-математическая модель реализации продукции позволяют достичь зоны эффективной интеграции участников цепи поставок в стадии сбыта [4].

3. Управление цепями поставок. В начале XXI века интегральная парадигма управления породила новую идеологию управления – Supply Chain Management (SCM) – управление цепями поставок. Она отражает новое понимание бизнеса: отдельные предприятия рассматриваются как звенья цепи поставок, связанные в интегральном процессе управления потоками всех видов ресурсов для оптимального удовлетворения покупателей в соответствии с их специфическими потребностями. Однако сегодня этого объективно недостаточно, и развитием интегрированной логистики за пределами фокусной компании (в нашем исследовании это промышленное предприятие-производитель) в плане межфункциональной и межорганизационной координации разных субъектов является SCM. Таким образом, во-первых, прежняя координирующая роль логистики и сквозное управление товарными потоками становятся прерогативой SCM, т. е. логистика – это часть управления цепями поставок SCM; во-вторых, логистика – это функционал оптимизации операционной деятельности внутри компании, а SCM – это интегрированный функционал, включающий трех и более участников, в потоках продукции, услуг, финансов и информации от источника до потребителя; в-третьих, логистика ориентирована на локальные функции реализации физического потока преобразования материалов, а SCM – на всю цепь создания добавленной стоимости и оптимизацию связей между этими локальными функциями как внутри предприятий, так и на межорганизационном уровне; в-четвертых, логистика тяготеет к физической реализации материальных потоков, а SCM – к управленческому уровню (информационные и финансовые потоки).

Основной идеей управления цепями поставок является создание системы взаимодействия предприятий с использованием принципов промышленного аутсорсинга, направленной на повышение качества планирования и управления за счет единых информационных каналов, синхронизацию потоков, совместное планирование спроса и запасов (см. табл.).

Сравнительный анализ методов менеджмента ресурсов предприятия

Признак	Традиционный подход	Логистический подход	В концепции цепи поставок
1	2	3	4
Объект управления	Продаваемая продукция на стадии сбыта	Материальные и финансовые потоки в стадии сбыта	Функционал «Сбыт»
Цель	Получение максимальной цены реализации	Обеспечение соответствия потоков друг другу	Синхронизация потоков в функционале «Сбыт»
Метод	Локальный	Системный	Межсистемный
Методы управления	Локальные на стадии сбыта продукции	Комплексные (воздействие на всю систему потоков)	Интегральные – единый процесс управления потоками всех видов ресурсов для оптимального удовлетворения покупателей в соответствии с их специфическими потребностями и целями бизнеса
Принципы	Направлены на обеспечение эффективности самой системы сбыта	Направлены на обеспечение эффективности всей логистической цепи	Направлены на обеспечение эффективности функционала «Сбыт» в цепи поставок
Критерии отбора покупателей	Поставщики конкурируют друг с другом, покупатель предпочитает множество источников	Используются неценовые критерии отбора покупателя, покупатель предпочитает несколько источников закупок продукции, отбираются лучшие	Сокращение базы покупателей. Сотрудничество с небольшим количеством надежных покупателей

	закупки продукции, цена – главный критерий	поставщики	
Ценообразование	Покупатели рассчитывают на минимальные цены на базе ценовой конкуренции, краткосрочные соглашения о поставках продукции	Покупатели готовы оплатить поставщику расходы по улучшению качества и обслуживания на основе взаимного доверия; осуществляются долгосрочные соглашения о поставках ресурсов	Оцениваются не только прибыль, но и общие издержки на получение и использование продаваемой продукции Долгосрочные контракты, выгодные для обеих сторон цепи поставок – поставщика и потребителя
График поставок	Максимальная гибкость поставок продукции, постоянные изменения в графике поставок продукции	Обоснованные требования, сопровождаемые надежными обязательствами с обеих сторон	Точно согласованные с покупателями продукции и точно исполняемые с их стороны

Разработан методический подход к оптимизации затрат на протяжении всей цепи поставок [3]. В отличие от существующих, предложенный подход, во-первых, основывается на выявленных традиционных (традиционно фиксируемых), транзакционных и логистических затратах и исключает их дублирование; во-вторых, применим в условиях интеграции производителя и его контрагентов по цепи поставок; в-третьих, учитывает разные схемы формирования цепей поставок и возникающие при этом экономические риски [5]. Целесообразно выделять две принципиальные схемы организации цепи поставок в зависимости от характера спроса на готовую продукцию: во-первых, быструю реализацию продукции со склада потребителю с предоставлением ему отсрочки оплаты; во-вторых, отложенную реализацию продукции под заказ и предоплату от покупателя. В первом случае спрос удовлетворяется за счет уже существующих запасов. Во втором случае не требуется образования значительных запасов и соответствующих затрат, однако уменьшаются число покупателей и прибыль производителя из-за необходимости предоставления скидки потребителю. Критерием оптимизации является минимум общих затрат. Таким образом, имеем оптимизационную задачу – найти запаздывания в цепи поставок «поставщик – производитель – потребитель», обеспечивающие минимум затрат при условии удовлетворения всего спроса со стороны потребителей [6].

Таким образом, предложенные методы менеджмента будут способствовать обеспечению эффективной интеграции участников цепей поставок, укреплению их конкурентоспособности.

Список использованной литературы

1. Бутрин А.Г. Организационно-экономическая сущность затрат в логистике и SCM/ А.Г. Бутрин, Е.И. Рогожников, В.И. Цаплин// Интегрированная логистика. 2011. № 1. С. 8-11.
2. Бутрин А.Г. Инструменты управления фондами обращения промышленного предприятия/ А.Г. Бутрин, Е.И. Рогожников // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент», 2011. № 28 (245). С.165-169.
3. Бутрин А.Г. Формирование эффективной цепи издержек промышленного предприятия/ А.Г.Бутрин, В.И. Цаплин// Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент», 2011. № 28 (245). С.177-182
4. Бутрин А.Г. Особенности реализации продукции в условиях интеграции/ А.Г. Бутрин, К.В.Туманов// Современные проблемы науки и образования, 2013. № 2. URL: <http://www.science-education.ru/108-9103> (дата обращения: 08.05.2013).
5. Викулов В.А. Алгоритм формирования и управления взаимодействиями промышленного предприятия с поставщиками материальных ресурсов и потребителями готовой продукции/ В.А. Викулов, А.Г. Бутрин// Фундаментальные исследования, 2013. № 8 (часть 5). С. 1141-1145. URL: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10001308 (дата обращения: 21.08.2013).
6. Бутрин А.Г. Моделирование цепи поставок промышленного предприятия: Учебное пособие. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. 184 с.