

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ

© 2010 Л.А. Сосунова, Н.В. Макарова\*

**Ключевые слова:** материальные ресурсы, цели, логистические стратегии, целевые показатели, стратегическое планирование, логистический аутсорсинг, интеграция.

Рассматривается процесс стратегического планирования рационального использования материальных ресурсов. Разрабатываются логистические цели и стратегии, проводится их декомпозиция. Дается характеристика стратегий аутсорсинга и интеграции в цепях поставок комплектующих.

Разработка логистических стратегий рационального использования материальных ресурсов предприятия в соответствии с научными положениями теории управления и менеджмента в качестве основного этапа предполагает постановку целей логистики.

Использование теории систем в целеобразовании (целеполагании) позволяет с системных позиций исследовать предприятие, определить взаимосвязи между целями и поведением элементов ее структуры, установить закономерности взаимодействия с внешней средой и т.д.

Исследование понятия цели и связанных с ним понятий целенаправленности, целеустремленности, целесообразности сдерживается трудностью их однозначного толкования в конкретных условиях. Это связано с тем, что процесс целеобразования и соответствующий ему процесс обоснования целей сложен и не до конца изучен. Его исследованию большое внимание уделяется в управлении, философии, кибернетике.

В энциклопедии цель определяется как “заранее мыслимый результат сознательной деятельности человека”. В практическом применении цель - это идеальное устремление, которое позволяет коллективу увидеть перспективы или реальные возможности, обеспечивающие своевременность завершения очередного этапа на пути к идеальным представлениям<sup>1</sup>.

Исследования процесса целеобразования в сложных социально-экономических системах философами, управленцами и экономистами позволяют сформулировать общие закономерности обоснования и структуризации

целей в конкретных условиях совершенствования сложных систем.

Во-первых, установлена зависимость представления о цели и ее формулировки от стадии познания объекта (процесса). Анализ понятия “цель” позволяет сделать вывод, что, формулируя цель, необходимо стремиться отразить ее активную роль в познании и в то же время сделать ее реалистичной, направить с ее помощью деятельность на получение определенного результата.

Во-вторых, определена зависимость цели от внутренних и внешних факторов. При анализе причин возникновения цели нужно учитывать как внешние по отношению к выделенной системе факторы (внешние потребности, мотивы, программы), так и внутренние потребности, мотивы, программы. При этом цели могут возникать на основе противоречий как между внешними и внутренними факторами, так и между внутренними факторами. Это важное отличие социально-экономических “развивающихся”, открытых систем от технических (замкнутых, закрытых) систем. Теория управления техническими системами оперирует понятием цели только по отношению к внешним факторам, а в открытых, развивающихся системах цель формируется внутри системы, и внутренние факторы, влияющие на формирование целей, являются такими же объективными, как и внешние.

В-третьих, существует возможность сведения задачи формирования общей (главной, глобальной) цели к задаче структуризации цели. Анализ процессов формулирования глобальной цели в социально-экономической

\* Сосунова Лильяна Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, директор института коммерции, маркетинга и сервиса Самарского государственного экономического университета; Макарова Наталия Владимировна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: euterpia@yandex.ru.

системе показывает, что эта цель возникает в сознании руководителя или коллектива не как единичное понятие, а как некоторая, достаточна "размытая" область.

На любом уровне цель возникает вначале в виде "образа" цели. При этом достичь одинакового понимания общей цели всеми исполнителями невозможно без ее детализации в виде упорядоченного или неупорядоченного набора взаимосвязанных подцелей (целевых показателей), которые делают ее понятной и конкретной для разных исполнителей. Таким образом, задача формулирования общей цели в сложных социально-экономических системах должна быть сведена к задаче структуризации цели.

Кроме того, существует зависимость способа представления структуры целей от стадии познания объекта или процесса (продолжение первой закономерности). Наиболее распространенным способом представления структуры целей является древовидная иерархическая структура.

Существуют и другие способы отображения: иерархия со "слабыми" связями, табличное или матричное представление, сетевая модель. Иерархическое и матричное описание - это декомпозиция цели в пространстве, сетевая модель декомпозиция во времени. Промежуточные подцели могут формулироваться по мере достижения предыдущей, что может использоваться как средство управления. Перспективным представляется развертывание иерархических структур во времени, т.е. сочетание декомпозиции цели в пространстве и во времени.

Теоретические основы и практика стратегического планирования в менеджменте дополняют процесс целеполагания в теории систем следующими важными методологическими системами:

♦ основная цель для сложной социально-экономической системы задается экзогенно (извне), т.е. системой более высокого уровня, где прежняя система является ее подсистемой;

♦ среда также является сложной системой и обладает всеми перечисленными свойствами сложной системы. Основным признаком, по которому различают среду и систему - это наличие внутри самой сложной системы более жестких связей, чем связи между системой и средой. Степень жесткости связей оп-

ределяет, возможно ли, и насколько возможно управлять процессами;

♦ цель должна быть формализуема. Такая формализация имеет место при формировании критерия оценки эффективности системы, позволяющего оценить степень достижения системой поставленных целей. Формой гармонизации целей по вертикали и горизонтали выступает их согласование или приоритет целей высшего уровня над целями низшего уровня.

Большинство зарубежных и отечественных ученых считают, что глобальной целью логистики, соответствующей ее предназначению (миссии) является оптимизация параметров экономических потоков от источника сырья до конечного потребителя.

В теории стратегического планирования после осуществления процедуры целеполагания (постановки целей системы и их декомпозиции) предполагается разработка стратегий их достижения. Наиболее полно научно-методические основы разработки стратегий представлены в менеджменте и касаются такого субъекта экономических отношений, как коммерческая организация (компания, предприятие, фирма).

Отечественными и зарубежными учеными разработаны типовые виды логистических стратегий, которые могут быть систематизированы. Так, В.И. Сергеевым дано развернутое определение логистической стратегии и выделены наиболее распространенные ее виды<sup>2</sup>. Логистическая стратегия - это долгосрочное, качественно определенное направление развития логистики, касающееся форм и средств ее реализации в фирме, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформулированное высшим менеджментом компании в соответствии с корпоративными целями.

Логистические стратегии построены на основе минимизации или максимизации одного ключевого показателя, например общих логистических издержек. Однако при этом необходимо ввести ограничения на другие, существенные с точки зрения стратегии фирмы, показатели. В общем случае - чем выше требования потребителей к качеству логистического сервиса, тем выше должны быть логистические издержки, обеспечивающие этот уровень. Поэтому естественным ограничением является ограничение на базовый уро-

вень качества потребительского сервиса. В ряде случаев стратегия минимизации общих логистических издержек может быть трансформирована в стратегию максимизации отношения: уровень качества сервиса/общие логистические издержки. Реализация стратегии минимизации общих логистических издержек осложняется слабой формализуемостью параметров качества логистического сервиса и субъективной оценкой качества сервиса со стороны потребителей.

К наиболее общим логистическим стратегиям отнесены “тощая” стратегия, динамическая стратегия и стратегия, основанная на стратегических союзах<sup>3</sup>.

“Тощая” стратегия базируется на принципе управления затратами, т.е. производстве тех же или сопоставимых продуктов, что и у конкурентов, но более дешево. Цель “тощей” логистики - выполнять каждую операцию, используя меньше каждого вида ресурсов: людей, пространства, запасов, оборудования, времени и т.д. Для этого “тощая” стратегия старается отыскать способы устранения непроизводительных расходов ресурсов.

Типичным подходом к реализации “тощей” стратегии является: подробный анализ текущих операций и последующий отказ от операций, не добавляющих ценности; устранение остановок, упрощение перемещений; использование более совершенной технологии для повышения эффективности; размещение мощностей ближе к потребителям с целью сократить транспортные расходы; поиск возможностей получить экономию на масштабах; устранение из цепи поставок ненужных звеньев.

Цель динамической стратегии - обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий. Выделяют два аспекта динамичности:

- ◆ скорость реагирования на внешние условия: динамичные организации внимательно и постоянно отслеживают запросы потребителей и оперативно на них реагируют;

- ◆ способность корректировать логистические характеристики с учетом запросов отдельных потребителей.

Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях, то есть:

- ◆ стремятся добиться полного удовлетворения запросов потребителей;

- ◆ гибко и оперативно реагируют на изменяющиеся запросы;

- ◆ проектируют логистику так, чтобы она удовлетворяла запросы потребителей и даже превышала их;

- ◆ совершают послепродажные проверки, чтобы убедиться, что потребители остались удовлетворенными и после совершения покупки.

Организации, имеющие удовлетворенных потребителей, получают важные преимущества - повторные сделки и положительные рекомендации о себе другим людям и организациям.

Цель стратегии формирования союзов с поставщиками и заказчиками - добиться увеличения эффективности цепи поставок, когда все ее члены работают совместно и сообщают выгоды от долгосрочной кооперации.

Обычно причинами использования этой стратегии являются стремление к более совершенному обслуживанию потребителей, более высокой гибкости, к снижению затрат, стремление избежать инвестиций в оборудование, отсутствие опыта у организаций. Наиболее часто партнерства создаются между транспортными компаниями, к другим областям сотрудничества относятся складирование, услуги в сфере импорта/экспорта, обработка информации.

Проведенный анализ предлагаемых к использованию логистических стратегий позволяет сформировать авторскую точку зрения на выбор стратегических направлений развития логистических систем. Глобальной стратегией логистики компании можно считать минимизацию общих логистических издержек (текущих и единовременных) в абсолютном выражении или относительно на единицу продукции/услуги.

Основные предметные логистические стратегии являются стратегическими направлениями развития логистических систем более низкого уровня. Они включают повышение уровня логистического сервиса, оперативного реагирования, логистического аутсорсинга и интеграции.

Эти основные логистические стратегии разворачиваются по функциональным обла-

стям логистики и образуют более низкий функциональный уровень. Завершением иерархии логистических стратегий и построения так называемого “дерева” стратегий является уровень обеспечивающих стратегий. В этой связи, важным является определение того, какие из логистических стратегий в их иерархии возможно и необходимо использовать в управлении рациональным потреблением материальных ресурсов компании.

Общий вывод заключается в том, что вне рамок логистического подхода, принципов, целей и стратегий логистики вопросы рационального и оптимального использования материальных ресурсов на современном научном уровне не могут быть решены.

Выбор стратегических направлений рационального использования материальных ресурсов ОАО “АВТОВАЗ” основывается на ранее проведенном анализе материалоемкости и запасаемости товарной продукции. Особое внимание по результатам проведенного анализа должно быть уделено аутсорсингу производства комплектующих, доля которых за период 2004-2009 гг. увеличилась в себестоимости товарной продукции с 49,00 до 54,00%, а в материальных затратах (без амортизации) - с 71,2 до 74,8%. Развитие производственного аутсорсинга следует дополнить логистическим аутсорсингом уже не просто производства поставщиками, а системной интеграцией их модульной сборки. В настоящее время, например, из крупных узлов на автозавод сейчас поставляются только панель приборов и сиденья. Подвеска, мосты и т.п. собираются уже на самом заводе. Переход к сотрудничеству с системными интеграторами приведет к тому, что поставщики будут нести ответственность за качество всего узла. Кроме того, это позволит заводу разгрузить сборочные мощности. Однако в таком случае производство компонентов должно быть расположено в 10-15 км от завода и комплектующие должны поставляться прямо на конвейер по системе “точно в срок”.

Таким образом, стратегия логистического аутсорсинга модульной сборки комплектующих продолжает их производственный аутсорсинг, что требует создания или наделения этой функцией предприятия - системного интегратора. Системный интегратор по-

лучает отдельные комплектующие с заводоизготовителей (поставщиков), производит их модульную сборку по законченным комплектам и поставляет их на ОАО “АВТОВАЗ” по согласованным графикам.

Экономический эффект логистического аутсорсинга модульной сборки заключается в высвобождении производственных мощностей компании, снижении ее инвестиционной и инжиниринговой нагрузки. Переход на работу с системными интеграторами не приведет к росту цен на комплектующие. Сначала определяется целевая рыночная цена автомобиля, а уже исходя из нее, высчитывается целевая стоимость конкретных узлов, в которую должен уложиться поставщик. Так как он работает сразу на несколько компаний, он может снижать издержки. С ним заключается контракт на 5-7 лет. Это гарантирует ему спрос, а заводу - стабильные цены. В то же время, не все поставщики готовы к самостоятельным разработкам и общее количество поставщиков завода может сократиться. Сейчас у ОАО “АВТОВАЗ” насчитывается около 700 поставщиков. К тому же компания намерена заключать договоры только с теми поставщиками, которые пройдут сертификацию по стандарту ИСО/ТУ 16949:2002.

Другой логистической стратегией, тесно связанной с логистическим аутсорсингом модульной сборки крупных комплектов автокомпонентов на предприятии - системном интеграторе, является стратегия усиления интеграционного взаимодействия в логистической цепи изготовители комплектующих - системный интегратор - ОАО “АВТОВАЗ”. В качестве системного интегратора или провайдера логистических услуг по модульной сборке крупных комплектов автокомпонентов, имеющих одно функциональное назначение (например, электрооборудование), может выступать оптово-посредническая организация. Перечень ее основных операций в цепи технологического процесса комплектования крупных модулей автокомпонентов включает:

- ♦ аккумуляцию оптовых поставок автокомпонентов одного функционального назначения от внешних поставщиков (изготовителей);
- ♦ разработка многооборотной тары, включающей один или несколько комплектов автокомпонентов одного функционального назначения;

◆ комплектация автокомпонентов и формирование грузовых единиц, включающих несколько крупных модулей.

Некоторое увеличение входящей стоимости автокомпонентов в крупной модульной сборке, а также транспортных расходов должно компенсироваться сокращением издержек по содержанию их производственных запасов (текущих затрат и единовременных вложений в основные фонды складского назначения и оборотные средства).

В настоящее время в компании получает развитие в основном производственный аутсорсинг комплектующих. Сегодня ОАО «АВТОВАЗ» ориентируется в своей стратегии поставок на тех партнеров, которые не только поставляют, но и сами разрабатывают комплектующие, имеют необходимый инструментарий для инновационных разработок и про-

изводства компонентов. Международные компании-производители автомобильных узлов и агрегатов наращивают свое присутствие в России, и АВТОВАЗ заинтересован в приходе новых поставщиков.

Однако развитие логистического аутсорсинга комплектации крупных модулей автокомпонентов одного функционального назначения является более инновационным управленческим решением, чем их производственный аутсорсинг, обеспечивает более значительную экономию совокупных издержек и рост конкурентоспособности компании в условиях мирового экономического кризиса.

---

<sup>1</sup> Большая экономическая энциклопедия. М., 2007.

<sup>2</sup> *Сергеев В.И.* Логистика в бизнесе. М., 2001.

<sup>3</sup> Современные концепции логистики. URL: <http://www.seminars.ru>.

*Поступила в редакцию 11.06.2010 г.*