

УДК 339.182

Логистические приоритеты управления хозяйственными связями на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности

Канд. экон. наук **Клунко А.Н.** anna.klunko@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров
198095, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, д. 4

Статья посвящена вопросам установления логистических приоритетов управления хозяйственными связями на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности. Приводятся аргументы в пользу необходимости усиления роли логистического менеджмента на предприятиях этой отрасли. Дается развернутая критическая оценка современного состояния целлюлозно-бумажной промышленности (ЦБП). Показывается, что управление логистическими взаимодействиями в этой отрасли для ее предприятий имеет меньшее значение, чем улучшение качества продукции ЦБП. Констатируется тенденция ускорения структурных перемен в отрасли. Доказывается, что она связана не с интенсификацией передачи предприятиями ЦБП внутрифирменных процессов на аутсорсинг, а со стремлением руководства отдельных предприятий отрасли провести их финансовое оздоровление. Раскрывается специфика отрицательных последствий аутсорсинговой практики в ЦБП. Характеризуется специфика рисков, возникающих при обращении к поставщикам аутсорсинговых услуг. Раскрываются причины недостаточно высоких темпов логистизации предприятий ЦБП. Обосновываются факторы, предопределяющие усложнение управления хозяйственными связями на предприятиях отрасли, и раскрываются их особенности. Отмечается рост актуальности интегрированного планирования цепей поставок и логистического контроллинга с использованием современных информационных технологий на предприятиях ЦБП. Приводится инвариантный перечень логистических приоритетов управления хозяйственными связями на производственных предприятиях.

Ключевые слова: гибкость; конфигурация цепей поставок; логистика; референтная модель цепи поставок; сбытовая сеть; стратегия; управление цепями поставок; хозяйственные связи; целлюлозно-бумажные предприятия

Logistic priorities of management of economic communications at the enterprises of pulp and paper industry

Ph.D. **Klunko A.N.** anna.klunko@gmail.com

St. Petersburg state technological university of vegetable polymers
198095, Russia, St. Petersburg, Ivan Chernykh St., 4

This article is devoted to the establishment of logistics management priorities economic ties in the pulp and paper industry. There are Arguments in favor of the need to strengthen the role of logistics management at the enterprises of the industry. The article gives a detailed critical assessment of the current state of the pulp and paper industry (PPI). It is shown that the management of logistics cooperation in this sector for its business is less important than improving the quality of pulp and paper products. It is stated the tendency to accelerate structural change in the industry. It is proved that it is not connected with the intensification of the transfer of pulp and paper companies to outsource in-house processes, and with the desire to separate management of the industry to conduct their financial recovery. Specificity of the negative

consequences of outsourcing practices in the pulp and paper industry. It is characterized by the specific risks arising from outstanding to suppliers of outsourcing services. The article describes the reasons for the lack of high rates of use of logistics enterprises of pulp and paper. This article also substantiates determinants of complexity management of economic relations in enterprises sector, and their features are disclosed. There is a growing relevance of integrated planning and supply chain logistics of controlling the use of modern information technologies in the pulp and paper mills. The article provides a list of the invariant logistics management priorities economic ties in manufacturing plants.

Keywords: flexibility; configuration of supply chains; logistics; reference model of the supply chain; sales network; strategy; supply chain management; economic ties; pulp and paper mills.

Рецессия в экономике РФ актуализирует поиск мер, которые должны замедлить ее развитие и создать объективные предпосылки для формирования «запаса» национальной экономической безопасности. Глобальной целью решения этой задачи следует считать достижение прогресса в вопросе восстановления цикличности воспроизводства в отечественной промышленности, в частности, в целлюзно-бумажной. Эта отрасль, безусловно, обладает высоким потенциалом, который определяют наличие в стране больших запасов древесины и государственный курс на импортозамещение, предусматривающий использование внутренних резервов экономического роста. Однако далеко не все российские предприятия целлюлозно-бумажной промышленности (ЦБП) сегодня могут воспользоваться такой выигрышной ситуацией. Среди наиболее очевидных преград, не позволяющих ей воспользоваться, в первую очередь выделяются дефицит собственных оборотных средств и отсутствие свободного доступа к внешним источникам финансирования инвестиций. Этот вывод основывается на констатации сложности финансовой ситуации в стране, которая обусловлена преимущественно геополитическими факторами, и учете специфики проблем развития ЦБП. Эти проблемы носят исключительно инвестиционный характер, так как производство является капиталоемким, а отраслевые предприятия длительное время нуждаются в масштабном обновлении производственных мощностей. Потребность в последнем шаге определяется высокой степенью износа основных средств и необходимостью замещения устаревших производственных технологий новыми, отвечающими современным, техническим, экологическим и экономическим требованиям.

Однако существуют и другие преграды, которые, по нашему мнению, не позволяют отечественным предприятиям ЦБП использовать современные перспективы укрепления стратегических позиций на внутреннем рынке страны, и которые во многом сдерживают темпы их развития. Среди них, по нашему мнению, следует выделить, прежде всего, управленческий фактор, который характеризуется крайне медленными темпами тотального внедрения в отрасли методов и приемов логистического менеджмента. Эта особенность обусловлена недооценкой роли логистики и управления цепями поставок в достижении предприятиями ЦБП устойчивых конкурентных преимуществ. Подобное отношение к логистическому менеджменту объясняется не только отсутствием в отрасли достаточного числа специалистов в этой сфере знаний. Необходимо отдавать отчет тому, что логистический менеджмент – это лишь один из подходов к управлению предприятиями, причем функционального характера. В условиях структурных изменений в отрасли и появления новых геополитических вызовов предприятиям ЦБП более важно сначала определить рыночные приоритеты развития, учитывающие действующие экономические и институциональные ограничения. Однако эта задача должна решаться комплексно с учетом особенностей отраслевых императивов управления логистической операционной деятельностью таких предприятий.

Чтобы охарактеризовать ситуацию в ЦБП более детально, используем данные официальной статистики, хотя они приводятся со значительным опозданием. Согласно им в 2014 году производство бумаги и картона по сравнению с предыдущим годом возросло более чем на 3% [10, с.22]. Динамика роста темпов производства бумажной и картонной продукции до 2013 года была положительной (рис.1). Эта

тенденция характеризует положительные стратегические перемены в ЦБП, которые заключаются в переориентации производства на выпуск продукции с высокой степенью переработки.

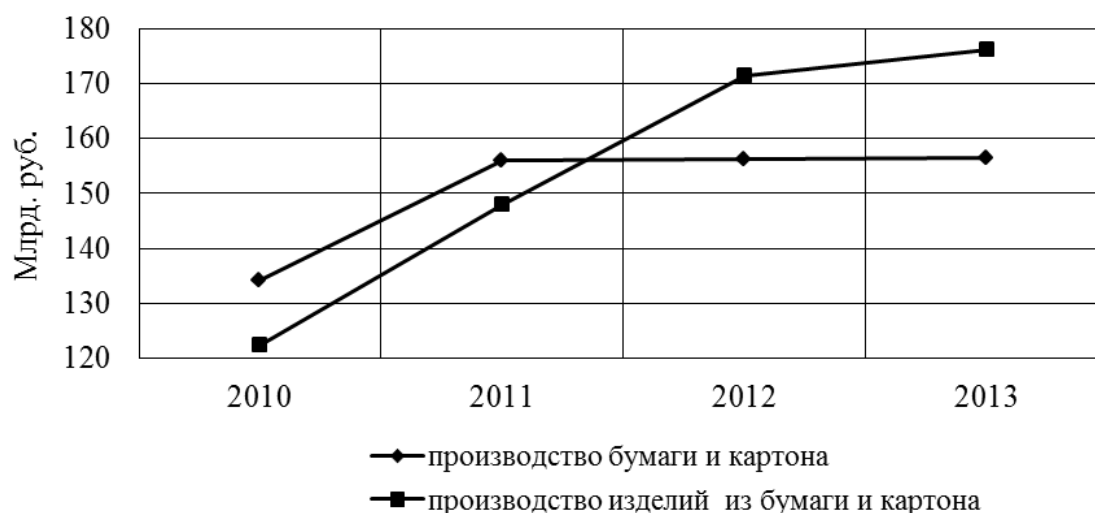


Рис. 1. Динамика роста объемов производства продукции предприятий ЦБП [8]

Однако степень износа основных фондов в ЦБП составляет более 40%, т.е. она приближена к пороговой величине (50%). Удельный вес полностью изношенных таких фондов превышает 10%, причем после 2012 года он стал возрастать. Рентабельность продукции ЦБП в 2013 году достигала почти 8%, причем по этому показателю наблюдалась ярко выраженная отрицательная динамика (рис.2).

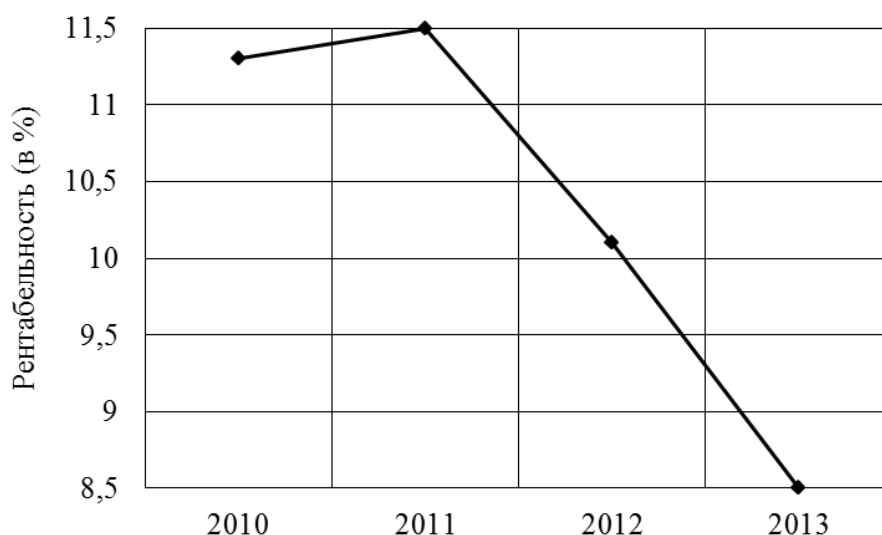


Рис. 2. Динамика уменьшения рентабельности продукции предприятий ЦБП [8, с.221]

Удельный вес убыточных предприятий ЦБП начал расти, начиная с 2012 года. Сегодня он превышает 30%. Просроченная задолженность предприятий этой отрасли в 2013 году выросла более чем на 25%, тогда как дефицит собственных финансовых ресурсов для 60% промышленных предприятий стал главным препятствием на пути их инвестиционной деятельности (рис.3).

Резкий всплеск цены банковского кредита в 2014 году только усугубил эту ситуацию, что, по нашему мнению, способствовало ускорению структурных перемен в рассматриваемой отрасли. В част-

ности, в 2013 году число новых предприятий ЦБП по сравнению с предыдущим годом возросло более чем в 2 раза [8, с.69].

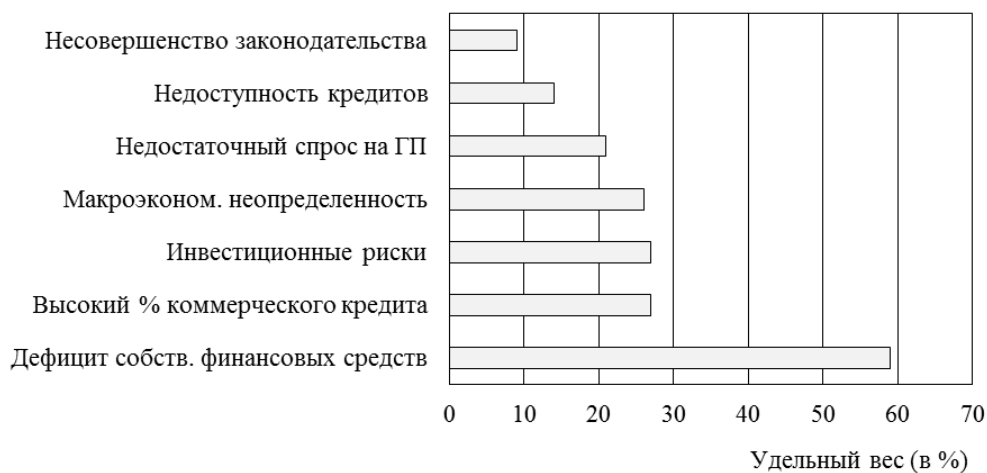


Рис. 3. Ранжирование факторов по степени ограничения инвестиционной активности в промышленности [8, с.122]

Это событие имеет непосредственное отношение к хозяйственным связям и логистике (напомним, что конфигурация хозяйственных связей определяет логику построения цепей поставок), поэтому дадим ему оценку.

Следует отметить, что «демографический взрыв» в ЦБП в 2013 году, по нашему мнению, обусловлен в первую очередь стремлением выделить наиболее привлекательные активы в качестве самостоятельных предприятий (эта классический прием финансового оздоровления организации). Он, причем не связан с передачей предприятиями ЦБП части своих функций на аутсорсинг. Этот подход широко применялся вплоть до 2010 года (по данным официальной статистики аутсорсинговой стратегии придерживались более 30% предприятий ЦБП). Однако он себя не оправдал. Отрицательные последствия такой практики объясняются следующими причинами. Во-первых, предприятия ЦБП стали массово передавать третьей стороне второстепенные внутрифирменные процессы без учета того, что рынок аутсорсинговых услуг еще только стал формироваться, т.е. извлечь выгоду за счет конкуренции специализированных аутсорсеров было не возможно, а качество предоставляемых ими услуг нередко не соответствовало лучшим отраслевым стандартам. Во-вторых, в качестве главного критерия оценки решения об обращении к аутсорсингу часто выступала низкая загрузка производственных и сервисных мощностей функциональных подразделений. В расчет при этом не принимались коммерческие перспективы этих подразделений в случае придания им статуса самостоятельного хозяйствующего субъекта. В условиях невозможности подобных предприятий выйти на уровень безубыточного функционирования смена ими профиля основной деятельности является вопросом времени. Эта ситуация в случае отсутствия альтернативных поставщиков аутсорсинговых услуг создает реальную угрозу их потребителям. Предприятия ЦБП извлекли урок из этого и, поэтому в последние годы ими активно использовалась инсорсинговая стратегия, т.е. стратегия возвращения под корпоративный контроль утраченных ранее внутрифирменных процессов. В-третьих, обращение к поставщикам аутсорсинговых услуг, в том числе, логистическим, всегда связано с рядом рисков, которые возникают по следующим причинам: 1) утрата административного контроля над внутрифирменными процессами, передаваемыми внешним исполнителям; 2) неспособность аутсорсера выполнить договорные обязательства; 3) сложность специфицирования аутсорсинговых услуг; 4) не осуществление экспертизы, в том числе, логистической, аутсорсинго-

вых соглашений; 5) предоставление потребителям аутсорсинговых услуг на избирательной основе; 6) ограниченная лояльность поставщиков аутсорсинговых услуг [1, 2, 12-14]. В-четвертых, планирование обращения к аутсорсерами в промышленности в целом и ЦБП в частности осуществлялось при отсутствии формализованной контрактной стратегии, позволяющей на комплексной основе строить выстраивать систему управления хозяйственными связями [15]. В-пятых, в ЦБП длительное время недооценивалась роль, прежде всего, управления цепями поставок (неотъемлемой составляющей логистического менеджмента) в стратегическом развитии предприятий.

В целом такая позиция до 2010 года, по нашему мнению, была оправдана, так как в первые годы после мирового финансового кризиса 2008 года было необходимо разработать корпоративную стратегию, учитывающую современные экономические реалии, и лишь затем скорректировать функциональные стратегии, в частности, логистическую. Сразу надо оговориться, что это кризис показал, что предприятия ЦБП должны ориентироваться на потребности внутреннего рынка, делая ставку на импортозамещение. Решить эту задачу без выстраивания цепей поставок продукции ЦБП вплоть до розничного звена невозможно. Однако очевидно, что сначала необходимо все же сделать продукцию ЦБП конкурентоспособной, а эта проблема является общей для всей российской промышленности. Именно поэтому организация взаимодействия с логистическими партнерами, которые также являются стейкхолдерами, имеет значительно меньшее значение для отечественных производственных предприятий, чем улучшение качества товаров (рис.4). Соответственно, инновационная логистическая активность в промышленности РФ не столь высока.

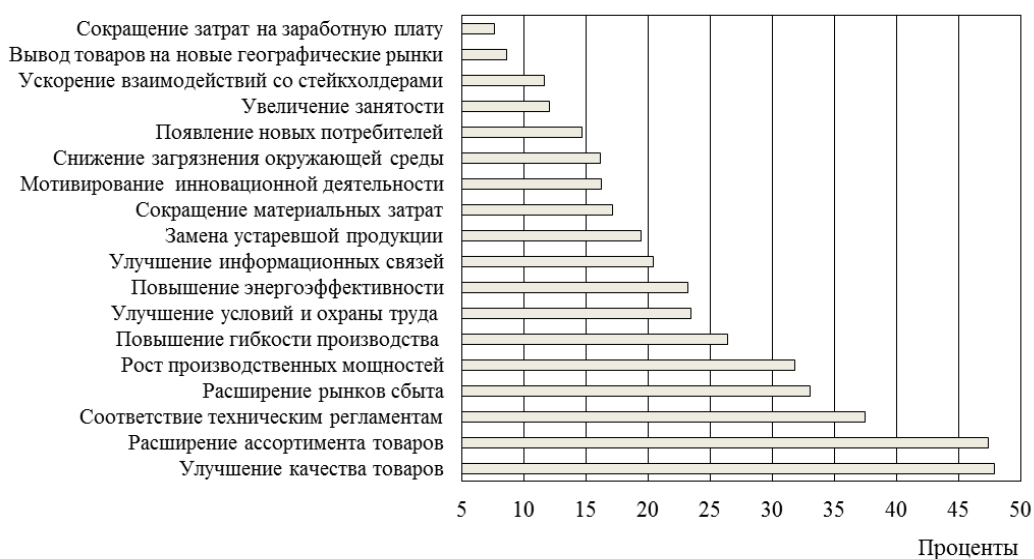


Рис. 4. Ранжирование направлений инновационной деятельности промышленных предприятий по степени воздействия на их развитие [8, с.276]

Недостаточно высокие темпы «логистизации» ЦБП РФ, т.е. не столь быстрый тотальный переход предприятий ЦБП к масштабному использованию логистических методов и инструментов, по нашему мнению, объясняется следующей причиной. Перечень материальных ресурсов, среди которых выделяется, прежде всего, древесное сырье, т.е. стволовая древесина, поступающих в производственное потребление на предприятиях ЦБП, очень узкий. Это означает, что задача управления хозяйственными связями в логистике снабжения этих предприятий является более простой. Кроме того, доставка древесного сырья на эти предприятия преимущественно осуществляется водным путем и железнодорожным транспортом, т.е. наиболее экономичным способом перевозки. Аналогичная ситуация имеет место в логистике распределения готовой продукции ЦБП. Ассортимент такой продукции по определению является узким. Предприятия ЦБП выпускают в основном полуфабрикаты (различные виды целлюлозы), а

также бумагу и картон, которые служат исходным материалом для выпуска различной продукции (например, изделий бытового и санитарно-гигиенического назначения или гофрокартонной тары) другими предприятиями, т.е. управление хозяйственными связями в сфере сбыта с точки зрения логистики также строится по более простой схеме. Однако даже в этом случае оборачиваемость материальных запасов на предприятиях ЦБП может превышать 70 дней, что значительно превышает мировые логистические стандарты [11, с.56]. Следует отметить, что такая практика управления запасами в условиях дефицита собственных оборотных средств, безусловно, является недопустимой.

Однако уже сегодня складываются объективные предпосылки для усложнения управления хозяйственными связями предприятий ЦБП, что предопределяется следующими факторами. Во-первых, освоение внутреннего рынка в рамках программы импортозамещения требует от предприятий ЦБП формирования цепей поставок, ориентированных на конечного потребителя. Чтобы достичь этой цели требуется не только расширять производственный ассортимент, но проработать схемы размещения запасов готовой продукции с учетом территориальной специфики дислоцирования логистических партнеров в сфере сбыта. Отдельное внимание при этом необходимо уделить составу таких партнеров и, прежде всего, торговым посредникам. Последние, как известно, играют особую роль в гармонизации спроса и предложения на товарных рынках. Однако в ряде отечественных работ по логистике этот аспект недооценивается. Например, существование двух торговых посредников между производителем и потребителем в [3] рассматривается как неприемлемый факт. Такая позиция представляется нам ограничительной, по следующим причинам: 1) организация продаж стандартной продукции (в частности, ЦБП) связана с низкой степенью контакта с потребителями (это означает, что предельное количество торговых посредников в цепи поставок, в конечном счете, зависит от того, как совокупные надбавки на отпускную цену влияют на спрос конечных потребителей); 2) расширение производственного ассортимента на продукцию ЦБП неизбежно актуализирует проблему оперативного отклика на требования потребителей к ассортиментности (комплектности) поставок (ее классическое решение основано на двухуровневой системе торговых посредников: дистрибьютор → субдистрибьютор). Во-вторых, давно назрела потребность в совершенствовании территориального размещения предприятий ЦБП. Экономически целесообразно их приблизить к новым перспективным источникам древесного сырья, чтобы исключить непроизводительные логистические издержки в сфере снабжения. При этом новые предприятия должны быть ориентированы на производство продукции с глубокой степенью переработки. Реализация этих планов напрямую связана с необходимостью поиска новых подходов к управлению хозяйственными связями по следующим причинам: 1) проработка возможностей установления деловых отношений с новыми стейкхолдерами (поставщиками, логистическими провайдерами и др.) является неотъемлемой компонентой технико-экономического обоснования нового производства; 2) любой частичный отказ от производства полуфабрикатов в пользу продукции с большей добавленной ценностью значительно усложняет ее сбыт (требования к конфигурации цепей поставок при этом существенно меняются). В-третьих, внутренний рынок РФ постепенно, хотя и медленными темпами, превращается в рынок, на котором начинают доминировать потребители. Эта ситуация ставит предприятия ЦБП перед необходимостью более серьезно подходить к разработке политике ориентации на клиента. Одним из элементов последней выступает проявление лояльности к потребителям. Эта позиция способствует более полному удовлетворению запросов клиентов и осуществлению ими повторных закупок, что позволяет повысить производителю надежность плана поставок в сфере сбыта. Однако проявление такой лояльности порождает логистические риски, причиной возникновения которых становится изменчивость условий поставок. Этот фактор способен привести не только к снижению надежности поставок, но и к потере логистической системы сбытовой сети устойчивости, т.е. утраты ей способности выполнять возложенные на нее функции. В-четвертых, требования к гибкости операционной логистической деятельности постоянно повышаются. Чтобы обеспечить такую гибкость, необходимо применять новые модели управления хозяйственными связями. В частности, перспективной следует считать референтную модель цепи по-

ставок (SCOR-модель), одним из стандартов которой выступает допущение о возможном отклонении условий поставок в пределах 20% (прописанное в договоре). Очевидно, что пока не все российские предприятия готовы перейти на этот стандарт логистического поведения по ряду причин: 1) не на всех производственных предприятиях руководство уделяет должное внимание логистическому менеджменту; 2) на рынке труда существует дефицит специалистов в области логистики и управления цепями поставок, а их подготовка вузами идет недостаточными темпами. Однако мировая логика развития метрик, на которых основаны логистические взаимодействия, в условиях глобализации диктует необходимость ускорения восприятия отечественными предприятиями новых институциональных требований к экономическому поведению хозяйствующих субъектов.

Усложнение управление хозяйственными связями на предприятиях ЦБП актуализирует проблему интегрированного планирования цепей поставок и логистического контроллинга с использованием современных информационных технологий, в том числе, ГЛОНАСС. Эта функциональная область логистических знаний еще только формируется. Хотя отдельные ее положения развиты в [1, 4-7, 9, 13]. Однако, прежде всего, предприятия ЦБП нуждаются в обосновании логистических приоритетов управления хозяйственными связями. Выполненные нами исследования позволили установить их инвариантный перечень:

- обеспечение баланса логистических взаимодействий по всем видам хозяйственных связей;
- построение хозяйственных связей на основе политики ориентации на клиента;
- смещение акцентов в реализации хозяйственных связей в пользу повышения уровня логистического обслуживания потребителей;
- организация управления хозяйственными связями с учетом стратегических перспектив логистического сотрудничества со стейкхолдерами;
- повышение роли управления хозяйственными связями в достижении корпоративных логистических целей;
- управление хозяйственными связями на основе международных стандартов качества ISO (в частности, регламентирующих обеспечение безопасности цепей поставок и организацию менеджмента риска на предприятиях);
- проведение логистической экспертизы договоров поставок в рамках проектирования хозяйственных связей.

Список литературы

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок/ Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. - 640 с.
2. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров/ М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров. – 2 изд. перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2012. – 490 с.
3. Лебедев Ю.Г. Логистика: Теория гармонизированных цепей поставок. - М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. - 448 с.
4. Лукинский В.С. Теоретические и методологические проблемы управления логистическими процессами в цепях поставок : монография / В.С. Лукинский, Н.Г. Плетнева, Т.Г. Шульженко; под общ. ред. В.С. Лукинского. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011. - 242 с.
5. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие. 2-е изд. / Под ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2007. - 448 с.
6. Носов А.Л. Для чего создаются и что представляют собой региональные навигационно-информационные системы (РНИС) // РИСК: РЕСУРСЫ, ИНФОРМАЦИЯ, СНАБЖЕНИЕ, КОНКУРЕНЦИЯ. – 2015. - №1. – 114-119.
7. Проблемы формирования прикладной теории логистики и управления цепями поставок / Под

общ. ред. В.С. Лукинского и Н.Г. Плетнёвой : монография. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011. - 287 с.

8. Промышленность России. 2014: Стат. сб./Росстат. - М., 2014. - 326 с.

9. Пузанова И.А. Интегрированное планирование цепей поставок: учебник для бакалавриата и магистратуры/ Под ред. Б.А. Аникина. - М.: Изд-во Юрайт, 2014. - 320 с.

10. Россия' 2015: Стат. справочник/ Росстат. - М., 2015. - 62 с.

11. Терешкина Т.Р. Ценностно-ориентированная концепция управления мезологистическими системами: теория и методология, механизмы реализации. – СПб.: Изд-во ГОУ ВПО СПбГТУРП, 2009. – 312 с.

12. Ткач В.В. Сервисные приоритеты управления логистическими цепями//Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. - №3. – С.110-113.

13. Ткач В.В. Управление цепями поставок: обеспечение логистического равновесия путем переговоров// Вестник Российской академии естественных наук. – 2013. - №4. – С.96-98.

14. Ткач В.В. Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях// РИСК. – 2012. - №2. – С.77-80.

15. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок// Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – 2012. - №5(156). – С.147-151.

Статья поступила в редакцию 14.08.2015 г.