

## 8.7. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГИБКОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Клунко А.Н., к.э.н., доцент, кафедра маркетинга и логистики

*Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров*

В статье обосновывается необходимость усиления внимания к обеспечению гибкости операционной логистической деятельности на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности. Характеризуются способы обеспечения такой гибкости, их преимущества и недостатки. Даются рекомендации по их применению с учетом отраслевой специфики и рисков обращения к услугам логистических провайдеров.

Обновление производства в целлюлозно-бумажной промышленности (ЦБП) является одной из наиболее приоритетных целей ее развития. Хотя прогресс в этой области и наблюдается, положительные перемены в ЦБП происходят недостаточно быстро. ЦБП является капиталоемкой отраслью, поэтому отсутствие свободного доступа к дешевым кредитам для нее служит главным ограничением, лимитирующим инвестиции в технологическое развитие отрасли. Экономическая рецессия только усугубляет этот фактор.

Актуальность для ЦБП в последние годы приобретает и другая проблема, которая обусловлена необходимостью приближения предприятий этой отрасли к перспективным источникам древесного сырья (стволовой древесины). Перевозки таких материальных ресурсов для производственных нужд предприятий ЦБП на значительные расстояния связаны со значительными затратами, которые сложно покрыть за счет выпуска готовой продукции (ГП) с низкой степенью переработки, например, целлюлозы, цена на которую на мировых рынках в последние годы снизилась. Надо признать, что уже давно назрела потребность в совершенствовании системы территориального размещения предприятий ЦБП.

Экономически целесообразно их приблизить к новым перспективным источникам древесного сырья, чтобы исключить непроизводительные логистические издержки в сфере снабжения. Нельзя не отметить, что логистические издержки предприятий ЦБП и так высоки, например, оборачиваемость материальных запасов на них может превышать 70 дней, что не соответствует стандартам лучшей мировой отраслевой практики [6].

Выход предприятий ЦБП из этой ситуации, по нашему мнению, лежит в плоскости, в том числе, поиска путей экономии материальных ресурсов, устранения непроизводительных издержек и, соот-

ветственно, перехода на производство высококачественной ГП с более глубокой степенью переработки. Данные официальной статистики показывают, что выполнение последнего условия является общим трендом для всей отечественной промышленности [4].

По нашему мнению, он отражает объективные потребности российских производственных предприятий в повышении ликвидности выпускаемой продукции. Однако следует отдавать отчет тому, что выпуск высокотехнологичной продукции неизбежно влечет за собой расширение производственного ассортимента. Это, соответственно, усложняет проблему организации сбыта (распределения) продукции ЦБП. В этом случае проявляется закономерность повышения риска утраты предприятиями организационно-экономической устойчивости по мере их приближения к конечному потребителю. Обеспечение гибкости операционной логистической деятельности предприятий ЦБП, поэтому становится актуальной задачей.

По мнению авторов [1], с которым необходимо полностью согласиться, обеспечение гибкости операционной логистической деятельности является главной целью логистической стратегии практически на любом предприятии независимо от его отраслевой принадлежности. Очевидно, что потребность в этом достигает пика на тех предприятиях, которые выпускают ГП и спрос на которую сильно подвержен влиянию моды и тенденций в области дизайна.

Известно, что изменение требований к производственному ассортименту таких товаров может повлечь за собой в отдельных случаях изменение требований к перечню материальных ресурсов, поступающих в производственное потребление, почти на 50%. На первый взгляд, такая ситуация с позиции логистики является невыгодной для производственного предприятия. Однако этот вывод неправилен. Да, в этом случае имеют место повышенные логистические риски, обусловленные сложностью координации поставок и обоснования качественной и количественной структуры материальных запасов.

Ошибки при выполнении этих операций, безусловно, влекут за собой существенные непроизводительные логистические расходы. Кроме того, возникает проблема ликвидации ненужных и неликвидных товарных запасов. Однако следует принимать в расчет и другой момент. Радикальная эволюция ассортимента готовой продукции значительно упрощает предприятиям решение проблемы загрузки производственных мощностей. Если бы такой эволюции не было, то спрос на ГП производственных предприятий во многом бы определялся, прежде всего, предельными сроками ее эксплуатации.

Мода в этом контексте выступает катализатором процесса приобретения потребителями товаров, полезность которых в ряде случаев неочевидна. Например, следуя рассматриваемой логике, потребители мобильных телефонов должны менять их после каждого выпуска новой модели (иногда два раза в год). Приведенные нами выше положения в определенной степени распространяются и на

предприятия ЦБП, которые планируют переход на выпуск продукции с высокой степенью переработки.

Это определяется, в том числе, тем, что, начиная с конца 1960-х гг., производственные предприятия стали последовательно проводить в жизнь стратегию управления спросом, используя такие инструменты как кредитование, искусственное сокращение жизненного цикла производственных технологий и товаров, и кастомизацию (придание персонализированных черт продукции массового спроса). Кроме того, надо отметить, что стандарты ИСО диктуют необходимость реализации предприятиями, в том числе, ЦБП, политики ориентации на клиента. Это означает, что стратегия распределения ГП должна разрабатываться с учетом специфики логистических сервисных приоритетов и особенностей формирования лояльного отношения к себе клиентов [9-11]. Все это усиливает потребность предприятий ЦБП в обеспечении гибкости их операционной логистической деятельности.

Наиболее простым способом обеспечения гибкости операционной логистической деятельности производственных предприятий, по нашему мнению, являются резервы, прежде всего материальные, объектов логистической инфраструктуры (складов и др.), логистических провайдеров и поставщиков материальных ресурсов [3, 5, 7, 8]. Формирование избыточных запасов влечет за собой риск иммобилизации, т.е. омертвления финансовых ресурсов, что в условиях их дефицита неоправданно. Этот вывод следует распространить и на построение избыточной сети логистических мощностей. Уместно отметить, что в теории деволюгента проекты строительства склада относятся к наиболее рискованным инвестиционным замыслам.

На практике между тем сложно прогнозировать изменения структуры и интенсивности материальных потоков, поступающих на склад, т.е. гарантировать избыточность его основной деятельности не просто. Формирование базы логистических провайдеров в первом приближении следует считать перспективным решением, поскольку обращение к ним создает объективные предпосылки для маневрирования поставками, что служит одним из необходимых условий обеспечения гибкости операционной логистической деятельности. Однако сектор таких провайдеров в Российской Федерации еще только зарождается. Предприятия ЦБП до 2010 г. активно реализовали стратегию передачи части своих процессов на аутсорсинг, которая себя не оправдала. Отрицательный эффект, по нашему мнению, обусловили следующие факторы.

Во-первых, необоснованное массовое вынесение внутрифирменных логистических процессов предприятиями ЦБП за границы своей административной ответственности привело к потреблению ими некачественных аутсорсинговых услуг.

Кроме того, в условиях отсутствия полноценных рынков логистических аутсорсинговых услуг предприятия ЦБП не могли извлечь выгоду за счет конкуренции специализированных логистических провайдеров.

Во-вторых, предприятия ЦБП не учли, что низкая загрузка производственных и сервисных мощностей

их функциональных подразделений в ряде случаев носила временный характер. Последний показатель нередко становился критерием оценки решения об обращении к услугам логистических провайдеров.

В-третьих, ликвидация вспомогательных подразделений (ремонтных и др.), которая проводилась на основе аутсорсинговой стратегии, не предусматривала оценки коммерческих перспектив будущих аутсорсеров. Одним из последствий такого подхода стала смена такими аутсорсерами профиля хозяйственной деятельности, вследствие чего отдельные предприятия ЦБП перестали ими обслуживаться. 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.

Формирование избыточной базы поставщиков также следует отнести к перспективным направлениям обеспечения гибкости операционной логистической деятельности [2]. Однако эта избыточность должна компенсироваться физическими возможностями логистических подразделений (служб снабжения) гармонично выстраивать отношения со всеми поставщиками.

Отдельно следует выделить такой способ обеспечения гибкости операционной деятельности предприятий ЦБП как отсрочка (производственных и логистических операций) [1]. В первом случае действия производителя сводятся к приостановлению выполнения производственной программы до детального уточнения структуры спроса на ГП. Предприятия ЦБП, например, используют этот подход при производстве картонной тары.

Накопление заказов на ее закупку позволяет предприятиям добиться экономии материальных ресурсов (разнообразие требований к габаритным характеристикам тары способствует уменьшению отходов картона при ее производстве). Во втором случае отгрузка ГП осуществляется только после подтверждения намерений покупателей ее приобрести или складироваться на региональных логистических центрах (в преддверии поступления заказов на ее поставку). Широкое применение методов такой отсрочки в ЦБП сдерживается по причине отсутствия практических рекомендаций, учитывающие отраслевые экономические реалии, поэтому их разработка сегодня приобретает особую актуальность.

## Литература

1. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2001. – 640 с.
2. Коммерческая логистика: теория и практика [Текст] : учеб. для бакалавров / М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 490 с.
3. Модели и методы теории логистики [Текст] : учеб. пособие / под ред. В.С. Лукинского. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.
4. Промышленность России. 2014 [Текст] : стат. сб. / Федер. служба госуд. статистики. – М., 2014. – 326 с.
5. Пузанова И.А. Интегрированное планирование цепей поставок [Текст] : учеб. для бакалавриата и магистратуры /

И.А. Пузанова ; под ред. Б.А. Аникина. – М. : Юрайт, 2014. – 320 с.

6. Терешкина Т.Р. Ценностно-ориентированная концепция управления мезологистическими системами: теория и методология, механизмы реализации [Текст] / Т.Р. Терешкина. – СПб. : Изд-во ГОУ ВПО СПбГТУРП, 2009. – 312 с.
7. Ткач В.В. Оценка инвестиционного замысла (идеи) проекта логистической системы [Текст] / В.В. Ткач // Российское предпринимательство. – 2005. – №2. – С. 60-65.
8. Ткач В.В. Оценка инвестиционного замысла (идеи) проекта логистической системы [Текст] / В.В. Ткач // Российское предпринимательство (окончание). – 2005. – №4. – С. 73-76.
9. Ткач В.В. Сервисные приоритеты управления логистическими цепями [Текст] / В.В. Ткач // Ж-л правовых и экономических исследований. – 2013. – №3. – С. 110-113.
10. Ткач В.В. Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях [Текст] / В.В. Ткач // РИСК. – 2012. – №2. – С. 77-80.
11. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок [Текст] / В.В. Ткач // Науч.-техн. ведомости СПб. госуд. политехн. ун-та. – 2012. – №5. – С. 147-151.

### Ключевые слова

Гибкость; логистика; операционная деятельность; отсрочка; поставки; целлюлозно-бумажная промышленность.

*Клунко Анна Николаевна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Статья кандидата экономических наук Клунко Анны Николаевны «Обеспечение гибкости операционной логистической деятельности на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности» подготовлена на кафедре маркетинга и логистики ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров» как результат научного исследования особенностей использования приемов логистического менеджмента на производственных предприятиях. Статья написана на актуальную тему, что подтверждается необходимостью модернизации отечественной целлюлозно-бумажной промышленности с целью достижения ими устойчивых конкурентных преимуществ в новых экономических условиях. Статья обладает научной новизной, которая заключается в комплексном подходе к управлению гибкостью операционной логистической деятельности на производственных предприятиях с учетом отраслевой специфики целлюлозно-бумажной промышленности. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее положений и научной преемственностью.

Можно сделать вывод, что статья Клунко А.Н. «Обеспечение гибкости операционной логистической деятельности на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности» может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Ткач В.В., к.т.н., доцент кафедры торгового дела и товароведения Санкт-Петербургского государственного экономического университета*