

В рамках принятого газодобывающей отрасли перехода к логистическому управлению одним из кардинальных решений было возложение функции централизованного поставщика по основной массе продукции на ООО «Газкомплектимпэкс».

Об организации работы этой компании и идет речь в настоящей статье, которая может заинтересовать менеджеров и специалистов по организации управления снабженческой деятельностью.

Умение управлять: опыт ООО «Газкомплектимпэкс»

В. А. ГОЛУБЕВ,
генеральный директор ООО «Газкомплектимпэкс»,
Москва

Совершенствование организации материально-технического обеспечения производства может значительно улучшить финансовые показатели бизнеса. Анализ показывает, что при снижении затрат на закупку материалов на 10% реально увеличить прибыльность компании на 15–20%. И это не удивительно, так как закупка материальных ресурсов составляет основную долю расходов снабженческих организаций, а потери от неэффективного управления закупками по отдельным категориям затрат достигают 30% общего объема снабженческих расходов. Зная это, руководство материально-технического обеспечения газодобывающей отрасли взяло курс на постепенный переход к логистическому управлению.

Логистика

ООО «Газкомплектимпэкс» был образован на базе существовавшего еще с 1964 г. государственного треста «Союзгазкомплект». За время своего существования эта компания накопила немалый опыт работы на внутреннем и внешнем рынках и неплохой кадровый потенциал. Сегодня она – главный поставщик материально-технических ресурсов для организаций и предприятий ОАО «Газпрома», в том числе газо-

© ЭКО 2006 г.



промышленного, бурового, нефтехимического оборудования и спецтехники; труб и металлопродукции, химических и строительных материалов, топлива, электрооборудования, кабельной продукции, контрольно-измерительных приборов, автоматики, средств связи. Объем ее товарооборота превышает 15 млрд руб.

«Газкомплекстимпэкс» поставляет трубную продукцию на газопровод «Ямал – Запад». Так, для строительства польского участка этого газопровода было завезено 205,3 тыс. т труб большого диаметра на 309,2 млн немецких марок; для белорусского участка – 50,1 тыс. т (76 млн марок). Такие трубы планируется поставлять и на строительство сухопутного участка газопровода «Россия – Турция». Оплата за поставки материально-технических ресурсов производится различными способами: деньгами, зачетом за газ, свободно конвертируемой валютой, векселями «Газпрома».

Для более эффективной и оперативной работы «Газкомплекстимпэкс» создал несколько филиалов – в Нижнем Новгороде, Подольске, Щёлкове, Владивостоке, Екатеринбурге, Тюмени, Новом Уренгое, в Калининградской и Херсонской областях. Эти филиалы являются учредителями 46 коммерческих структур. Введен в эксплуатацию региональный складской комплекс в Калининграде с отлично оснащённым таможенным терминалом, продолжается строительство такого же терминала во Владивостоке. Используя различные формы взаиморасчетов, «Газкомплекстимпэкс» активно сотрудничает с фирмами Японии, Германии, США, Югославии, Австрии и других стран. Лишь за последнее время «Газкомплекстимпэкс» направил в адрес различных иностранных фирм технико-экономические предложения на сумму более миллиарда долларов.

Если первоначально после включения «Газкомплекстимпэкса» в структуру «Газпрома» предусматривалась его ответственность за закупку около 35% всех ресурсов (остальные ресурсы «дочки» приобретали самостоятельно), то, начиная с 2002 г., эта цифра, с учетом поставок горюче-смазочных материалов, превысила 80% от общего объема закупок.

Сейчас можно вспомнить о тех временах, когда потребители расплачивались за поставленный газ товаром. При этом в цепочке поставщиков было немало посредников, поэтому балансовая стоимость покупаемого оборудования значительно (иногда до 40%) превышала отпускную цену заводов. Это было тяжелое время неплатежей, когда в экономике России царил бартер. Потребители отдавали за газ свою продукцию, например, текстиль, его меняли на какую-нибудь мебель, а ее, в свою очередь, на необходимые «Газпрому» трубы. На каждом этапе товарообмена стояла коммерческая структура, которой нужно было «снять» свои 12% прибыли, в результате чего и росла отпускная цена. И сейчас еще на балансе ряда дочерних предприятий стоит оборудование, которое с учетом амортизации стоит дороже нового. Это мешает избавиться от непрофильных активов, так как продать их по балансовой стоимости невозможно.

В настоящее время «Газкомплектимпэкс» работает по агентским соглашениям. При этом ни одна сделка не заключается, пока все ее параметры не одобрит непосредственный заказчик этой продукции.

Совет директоров «Газпрома» утвердил положение «О порядке размещения заказов на поставку товаров, выполнения работ, оказания услуг для нужд ОАО «Газпром» и его дочерних обществ преимущественно на конкурсной основе». Этот документ предписывает закупать все товары и услуги только через открытые конкурсы.

Таким образом, «Газпром» становится самой открытой и прозрачной компанией из всех российских естественных монополий: информация обо всех конкурсах публикуется в федеральном вестнике «Коммерческие торги». Здесь же размещаются сведения о том, кто победил в тендере и благодаря чему. Мы заинтересованы в том, чтобы предельно точно выполнять все поставленные условия. Но и претенденты на получение заказа на поставку знают, что победить в конкурсе только за счет низкой цены удастся далеко не всегда. Учитываются еще такие факторы, как качество товара, оперативность поставки, гарантийные сроки, эксплуатационные затраты, обеспеченность запчастями и т. д.

Положение вступило в силу с июля 2005 г., поэтому теперь «Газкомплекстимпэкс» и другие дочерние предприятия должны закупать продукцию только на конкурсной основе.

В соответствии с нормативными документами основными задачами проведения тендерных торгов являются: минимизация цены закупки и выбор наиболее предпочтительных ее условий; расширение круга потенциальных контрагентов; повышение уровня защищенности от заключения сделок с недобросовестными поставщиками. Соответственно, выбор места проведения торгов определяется тем, где по данному виду продукции большинству поставщиков удобнее собираться. Учитываются также и возможность согласования специфических условий поставок материально-технических ресурсов по ассортименту, комплектности, партионности, объемам, срокам, таре и упаковке, а также схемы доставки с учетом перевалочных операций.

Централизация управления ресурсами

Одна из наиболее значительных проблем в организации снабжения отечественных предприятий и компаний – централизация управления ресурсами. Свою историю она ведет от системы отношений, сложившихся еще в 50–60-е годы между сферами производства и обращения в условиях централизованного распределения ресурсов.

Тогда в народном хозяйстве в силу дефицитности материальных ресурсов, жесткой вертикальной подчиненности предприятий, строгого их прикрепления к поставщику и ряда других не менее серьезных объективных и субъективных причин в производственных запасах оседала огромная масса продукции производственно-технического назначения, в том числе невостребованные заказчиками излишки.

В планах работы производственных предприятий и территориальных управлений материально-технического снабжения системы Госснаба СССР обязательным пунктом стояла запись «Вовлечение в оборот излишних и неиспользуемых запасов за счет их концентрации на базах УМТС». Между тем сама система централизованно распределяемой продукции и обусловленная рядом причин инертность ру-

ководства промышленных предприятий не способствовали активной мобилизации этих «залежей». Крупные министерства еще тогда пытались переломить ситуацию в лучшую сторону, но это им не удалось.

В настоящее время ситуация существенно изменилась, и есть все основания утверждать, что пора вернуться к вопросам централизации функций управления материальным движением и концентрации ресурсов (в том числе финансовых), чтобы создать условия для их маневрирования и сокращения совокупных запасов.

Если в 90-х годах при оплате закупок активно использовались различные зачетные и вексельные схемы, то сегодня «Газпром» рассчитывается за материальные ресурсы (по крайней мере, для капитального строительства) исключительно живыми деньгами. При закупках товаров для производственных нужд сохранилась еще вексельная схема, но она составляет всего 5–7% от общей суммы закупок. Это позволяет более полно удовлетворять потребности газодобывающих предприятий (в основном это запасные части к ранее полученному импортному оборудованию).

Рынок, особенно в сфере газопромыслового и бурового оборудования, достаточно консервативен. Так, состав поставщиков на протяжении многих лет остается стабильным. Можно выделить такие крупные предприятия, давно сотрудничающие с «Газпромом», как «Уралмаш», Волгоградский завод буровой техники, Воронежский механический завод, курганский «Корвет», «Ижнефтемаш» (Ижевск), самарский «Волгабурмаш» и др.

Поскольку «Газпром» помимо всего, что необходимо для бурения и ремонта скважин, закупает еще автотранспортную и строительно-дорожную технику, а также запасные части к газоперекачивающим агрегатам, список деловых партнеров расширяется за счет таких заводов, как «Урал» (Челябинская область), КамАЗ, ивановский «Кранэкс», Челябинский тракторный завод, чебоксарский «Промтрактор», «Казанькомпрессормаш», «Самаратехдеталь» и ряда других.

Завершается разработка на базе международных стандартов ИСО серии «9000» комплекса корпоративных стан-

дартов на системы управления качеством. Подобная практика уже получила широкое распространение за рубежом в автомобильной, телекоммуникационной, авиационной и космической промышленности, а в России это будет первый корпоративный опыт такого рода.

В «Газкомплекстимпэксе» создано специальное управление, которое занимается организацией тендеров, действует неплохо отработанный закупочный механизм. Предприятие-заказчик подает заявку с обоснованием цены на свою продукцию. Специалисты центрального аппарата управления проверяют правильность расчета издержек и определяют цену, выше которой «Газпром» заплатить не может. Если те или иные изделия не проходят через контроль Департамента ценообразования компании, то в структуре «Газкомплекстимпэкса» есть собственное управление экспертизы и конъюнктуры цен, которое определяет реальную рыночную стоимость закупаемых товаров.

Преимущества такого порядка очевидны: нет необходимости каждой «дочке» обращаться к производителю со своими предложениями, что породило бы конкуренцию и, следовательно, привело бы к повышению цены. Укрупнение закупаемых партий труб, газоперекачивающих агрегатов или другого оборудования дает весьма существенную экономию. Опыт централизации закупки ресурсов позволяет распространить его на практику «Газпрома» в целом.

Для эффективной работы компании, в том числе для организации материально-технического снабжения, необходимо на всех уровнях создание информационной системы с единой базой данных. Точность и единообразие управляющей информации, а также скорость ее передачи сегодня гарантируются современными видами связи и существенно возросшей квалификацией исполнителей, что раньше считалось непреодолимым препятствием на пути совершенствования системы закупок.

Усилилась работа по реализации накопившихся излишков и других материальных ценностей на предприятиях добычи и транспортировки газа. Некоторая их часть (за исключением разуконплектованного и уже не подлежащего

восстановлению оборудования) может быть востребована другими предприятиями.

Вполне возможно, придется обратиться к хорошо зарекомендовавшей себя практике создания кустовых баз на складских мощностях тех дочерних предприятий, к которым тяготеют группы потребителей. После тщательного анализа номенклатуры потребляемой газодобытчиками продукции можно делать централизованный заказ машиностроителям и направлять на эти базы. Они будут как бы межрегиональными базами «Газпрома» и по мере необходимости отпускать эту продукцию потребителям своего «куста».

Такую поставку можно осуществлять на основе агентских поручений или взимания платы за комиссионные услуги по согласованному тарифу. Снижение совокупных затрат и материальных запасов обеспечивается за счет оптовой цены, сокращения ассортимента и маневрирования меньшим количеством ресурсов. Это серьезная работа, и начинать ее можно с аварийных комплектов, редко востребованных материалов и единичных изделий.

Порядок закупок

Оптимизируя порядок закупки материально-технических ресурсов, необходимо учитывать такой важный плановый параметр, как структура ассортимента по срокам исполнения заказа. Срок исполнения – это длительность процедуры планирования и организации доставки (отпуска) ресурсов потребителям, определяемая от даты заказа поставщикам материально-технических ресурсов до даты поступления их производственным подразделениям. Практически для каждой значимой номенклатурной единицы делается поэтапный расклад времени, необходимого для сбалансированного планирования сроков поставки. Так, рассматривается привязка к временной оси следующих дат:

- начала расхода данной номенклатурной позиции, т. е. поступления непосредственно в производство;
- поставки номенклатурной позиции с регионального склада;
- поступления номенклатурной позиции на региональный склад;
- отгрузки номенклатурной позиции внешним поставщиком;

- оплаты сделанного заказа исходя из согласованных между поставщиком и дочерним предприятием условий оплаты;
- обращения к поставщику (изготовителю) с предложением о размещении заказа.

Как видим, отсчет сроков идет в порядке, обратном движению материального и информационного логистического потока.

Процедура сбалансированного планирования должна формировать эти параметры таким образом, чтобы с минимальными затратами обеспечить максимально возможную надежность поступления каждой ассортиментной позиции к моменту начала ее реального потребления. При планировании снабжения должны учитываться все возможные варианты исполнения заказа относительно планового года.

Обеспечение сбалансированности плана снабжения по этому параметру потребности позволяет осуществить взаимоувязку материальных и финансовых потоков как на этапе планирования снабжения, так и в процессе регулирования хода выполнения плана. Таким образом, длительность сроков исполнения заказа служит одной из важнейших характеристик потребления материальных ресурсов, которая подлежит учету при балансировании сроков потребления со сроками заказа.

Структура заявляемых укрупненных позиций номенклатуры по срокам исполнения заказов используется для определения сроков представления и оплаты заказов поставщикам и формирования общего графика платежей.

При формировании плана снабжения предусматривается определять затраты по доставке и стоимость закупки отдельных номенклатурных позиций. Расчет этих показателей позволяет объективно оценивать сформированный план и сравнивать его с другими возможными вариантами доставки ресурсов. Это в определенной мере может сузить рамки субъективных решений по закупкам материальных ресурсов.

Совокупные затраты по способам доставки ресурсов рассчитываются как сумма затрат по всем звеньям логистической цепи товародвижения, включая иммобилизацию средств на создание запасов.

Стоимость закупки каждого вида продукции, кроме затрат на ее доставку потребителям, включает:

- ✓ стоимость товара по цене закупки;
- ✓ потери авансированного капитала (оборотных средств) от предварительной оплаты (если она предусмотрена договором);
- ✓ выгоду, которую получает компания при оплате по факту поставки, рассчитываемую по эффекту товарного кредита.

Формирование сбалансированного плана снабжения на этих принципах позволяет также более объективно определять необходимый резерв финансовых средств для оперативной закупки материальных ресурсов. Поэтому топ-менеджеры газовой отрасли не прекращают поиск оптимальных вариантов управления закупками и поставками сырья и материалов своим дочерним предприятиям.

Уважаемые читатели!

По невнимательности автора в статье Г. И. Ханина «Состояние и перспективы российской экономики в начале XXI века» (ЭКО. 2005. № 12) в таблице 9 на с. 101 допущена неточность. Ниже приводится ее правильное содержание (выделены исправленные цифры).

**Перераспределение доходов в России в 2007–2008 гг.
(в ценах 2004 г.)**

Группы по доходам, руб. в месяц	Годовой доход, тыс. руб.	Численность населения, млн чел.	Общий годовой доход, млрд руб.	Перераспределение, % к исходному уровню	Годовой доход после перераспределения, млрд руб.
(250000)	4500,0	0,4	1800,0	16,6	298,8
25000	300,0	2,64	792,0	40,0	316,8
15000	180,0	3,82	687,6	40,0	275,0
10000	120,0	8,08	969,6	40,0	387,8
8000	96,0	7,94	762,2	100,0	762,2
5600	67,2	30,6	2056,3	100,0	2056,3
3500	42,0	14,7	617,4	100,0	617,4
2300	27,6	45,6	1258,6	100,0	1258,6
2100	25,2	7,3	184,0	150,0	276,0
1500	18,0	7,1	127,8	200,0	255,6
800	9,6	14,3	137,3	200,0	274,6
Итого:		142,8	9392,8		6779,1