

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭНЕРГЕТИКИ (на примере распределительной сетевой компании)

Смоляго Сергей Викторович
ОАО "Институт исследования
товародвижения и конъюнктуры
оптового рынка", г. Москва

**STRATEGY DEVELOPMENT
OF THE MATERIAL AND TECHNICAL
SUPPORT IN ENERGY ENTERPRISE
(on the example of the distribution
network company)**

S. Smolago

Annotation

The article substantiates the need to develop a strategy for the development of material and technical support as one of the functional strategies of the energy enterprise. The structure of the logistics development strategy is proposed. A strategic map for the development of logistics and strategic indicators was developed. Transformations of the organizational structure necessary for the implementation of the strategy are presented.

Keywords: material and technical support, functional strategy, strategic map, principles of logistics, strategic priorities.

Аннотация

В статье обоснована необходимость разработки стратегии развития материально-технического обеспечения как одной из функциональных стратегий предприятия энергетики. Предложена структура стратегии развития материально-технического обеспечения. Разработана стратегическая карта развития материально-технического обеспечения и стратегические показатели. Представлены преобразования организационной структуры, необходимые для реализации стратегии.

Ключевые слова:

Материально-техническое обеспечение, функциональная стратегия, стратегическая карта, принципы логистики, стратегические приоритеты.

В логистической системе энергетических предприятий, включая распределительные сетевые компании (РСК) определяющую роль играет материально-техническое обеспечение, поскольку распределение продукции уже осуществляется с помощью высокоэффективных систем передачи энергии, работающих в полуавтоматическом режиме без накопления запасов. Успешное развитие материально-технического обеспечения, в свою очередь, возможно лишь на стратегической основе. Однако, при наличии общих стратегий у большинства РСК, они в недостаточной степени реализуются в функциональных областях, в том числе в сфере материально-технического обеспечения. Поэтому целью статьи является разработка структуры и содержания функциональной стратегии материально-технического обеспечения предприятия энергетики (на материалах ПАО "МРСК Сибири").

По мнению автора, стратегия материально-технического обеспечения должна носить подчиненный, функциональный характер по отношению к общей стратегии бизнеса, ее обособленное составление явно нерационально. В соответствии с классическими представлениями А. Чандлера, в рамках выработки стратегии матери-

ально-технического обеспечения требуется также рационализация организационной структуры управления данным процессом [1].

Кроме того, важным аспектом стратегии материально-технического обеспечения в условиях энергетики выступает управление рисками (см. рис. 1).

Анализ системы стратегического управления, существующей в ПАО "МРСК Сибири" и других МРСК холдинга "Россети" показал, что она заключается в наличии миссии, ряда стратегических приоритетов и перечня стратегических целей, которые частично раскрываются в конкретных мероприятиях. Институционально оформленные функциональные стратегии отсутствуют, частично они раскрыты в рамках стратегических целей и мероприятий по их достижению. Существуют также отдельные управленческие показатели стратегического уровня. Часть мероприятий и показателей имеет определенную взаимосвязь с материально-техническим обеспечением (например, цель "модернизация диспетчерских щитов" предполагает обеспечение компании соответствующими ресурсами, например, светодиодными панелями). Однако четкого представления о стратегических приоритетах,

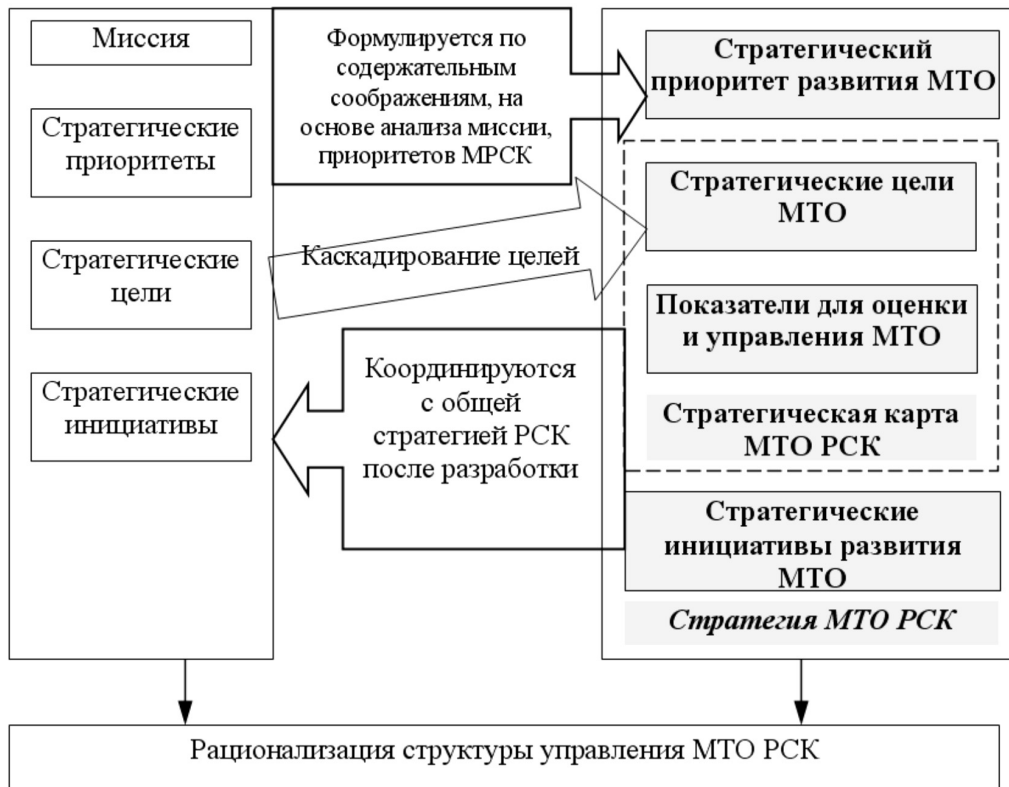


Рисунок 1. Формирование стратегии развития материально-технического обеспечения (МТО) РСК (полу жирным выделены новые элементы, предлагаемые автором)

целях, стратегических инициативах по развитию материально-технического обеспечения существующая система стратегического управления российских РСК не дает.

Предлагаемая автором структура функциональной стратегии развития материально-технического обеспечения МРСК включает ряд элементов (см. рисунок 1), разработка которых ведется различными приемами на основе общей стратегии компании. Прежде всего, необходима формулировка отдельного стратегического приоритета, отражающего стратегическое видение будущего материально-технического обеспечения компании. Он может и не быть включен в число шести основных стратегических приоритетов ПАО "МРСК Сибири", т.к. они напрямую "завязаны" на "Стратегию развития электросетевого комплекса Российской Федерации", однако наличие отдельного стратегического приоритета позволит определить место материально-технического обеспечения в стратегии компании, координировать разработку целей и показателей, исходя из единого видения будущего.

Затем предполагается разработка системы стратегических целей материально-технического обеспечения. На данном этапе целесообразно отойти от принятого формата представления стратегических целей в МРСК

(простой перечень) и использовать элементы построения стратегической карты, формирования сбалансированной системы показателей и их последующего каскадирования на уровень функциональной стратегии. По своему характеру такой прием, как каскадирование, позволяет выстроить цели функциональных областей и структурных подразделений в четкой согласованности с целями вышележащих уровней управления. В дальнейшем цели являются основой для разработки конкретных оценочных показателей и стратегических инициатив развития материально-технического обеспечения компании. Стратегические показатели и инициативы материально-технического обеспечения должны после разработки координироваться с общей стратегией.

После разработки стратегии должна быть скорректирована организационная структура управления материально-техническим обеспечением (стратегическое преобразование структуры). Наконец, при разработке стратегической карты развития материально-технического обеспечения РСК также необходимо картирование рисков, поскольку этот аспект играет большую роль в логистике, где большинство процессов носит вероятностный, негарантированный характер.

Перейдем к непосредственной формулировке стратегии материально-технического обеспечения РСК (на примере ПАО "МРСК Сибири"). Для этого необходим содержательный анализ миссии и стратегических приоритетов компании в целом с учетом современных теоретических представлений о сущности и роли материально-технического обеспечения. Проведенный анализ позволил предложить следующую формулировку стратегического приоритета материально-технического обеспечения, который может быть использован как ПАО "МРСК Сибири", так и другими РСК: надежное качественное обеспечение компании всеми видами ресурсов при поддержании экономически обоснованного уровня расходов и соблюдении принципов-требований логистики на основе рациональной системы управления входящими потоками ресурсов. Данный приоритет согласуется с другими стратегическими приоритетами и учитывает теоретико-методологические основы материально-технического обеспечения.

Далее необходимо перейти к формированию системы стратегических целей материально-технического обеспечения ПАО "МРСК Сибири". За основу предлагается взять сформулированный стратегический приоритет, а также имеющиеся у компании стратегические цели, которые можно каскадировать на уровень функциональной стратегии. Хотя в ПАО "МРСК Сибири" и ПАО "Россети" в целом в настоящее время не используются стратегические карты и система сбалансированных показателей, элементы картирования стратегических целей и показателей материально-технического обеспечения представляются продуктивным инструментом для систематизации, определения взаимосвязей между целями, выстраивания их в логике достижения единого конечного результата.

Тем самым автором предлагается сформировать стратегическую карту, отражающую взаимосвязь целей материально-технического обеспечения. Кроме того, каскадирование стратегических целей на функциональный уровень – базовый прием стратегического картирования, позволит адекватно спроецировать общую стратегию на функциональный уровень.

Картирование разработанного автором перечня стратегических целей материально-технического обеспечения осуществляется на основе его разбиения по традиционным для сбалансированной системы показателей перспективам – "финансы", "рынок", "бизнес-процессы", "инновации и развитие". Структурирование целей по данным перспективам позволяет сформировать стратегическую карту, которая ложится в основу стратегического развития материально-технического обеспечения РСК. Далее составленная стратегическая карта позволяет перейти к разработке конкретных стратегических показателей при использовании методических приемов, достаточно подробно проанализированных и раскрытых в

литературе [2, 3, 4]. Предлагаемая система показателей стратегического развития материально-технического обеспечения для ПАО "МРСК Сибири" представлена в табл. 1.

Таким образом, построение системы стратегических целей и показателей материально-технического обеспечения РСК является основой для его развития. Наличие функциональной стратегии, стратегической карты материально-технического обеспечения позволяет оценить его вклад в общую стратегию компании, строить текущую деятельность на основе стратегических целей, обоснованно выстроить набор оценочных показателей.

Следующим этапом формирования функциональной стратегии материально-технического обеспечения является рационализация организационной структуры управления. Как было выявлено автором в ходе исследований, существующие подходы к организации управления материально-техническим обеспечением в ПАО "МРСК Сибири" и других РСК отличаются значительными недостатками.

Поэтому предлагается стратегическое преобразование структуры управления, учитывающее особенности территориального размещения подразделений компании, необходимость реализации конкретных стратегических целей, использования элементов мультиуровневого подхода. Одним из элементов стратегического преобразования структуры является восстановление ранее существовавшего подчинения профильных подразделений по материально-техническому обеспечению филиалов руководству самих филиалов (а не департаменту логистики и материально-технического обеспечения центрального аппарата).

Однако речь идет не о полном возвращении к прежней структуре, а об изменении существующей с учетом разработанных стратегических целей и показателей, позволяющих децентрализовать управление и приблизить деятельность по материально-техническому обеспечению к потребностям конечных пользователей ресурсов. Кроме того, предлагается рационализация состава и территориального расположения подразделений, обеспечивающих движение материального потока к конечному потребителю (отделов комплектации и товародвижения). Еще одно отличие от ранее существовавшей и существующей структуры управления заключается во внедрении элементов мультиуровневого управления в рамках соподчинения данных отделов как функциональным, так и линейным подразделениям филиала.

Отделы организации закупок и отделы материально-технического обеспечения производства филиалов работают в подчинении управления материально-технического обеспечения и решают задачи корректного проведения закупочных процедур и оперативной поставки ма-

Таблица 1.

Показатели стратегического развития материально-технического обеспечения РСК в соответствии со стратегическими целями (на примере ПАО "МРСК Сибири")

| Цели | Показатели |
|--|---|
| Повышение эффективности материально-технического обеспечения посредством сокращения общих затрат | 1) Темпы снижения затрат на рубль выручки, процентов 2) Экономия от повышения эффективности материально-технического обеспечения, руб. |
| Сокращение издержек на материально-техническое обеспечение | 1) Темпы снижения затрат на материально-техническое обеспечение, процентов 2) Темпы снижения накладных расходов, связанных с материально-техническим обеспечением |
| Снижение инвестиционных затрат | Темпы снижения инвестиционных затрат |
| Повышение оборачиваемости | Оборачиваемость запасов |
| Формирование устойчивых партнерских отношений с ключевыми поставщиками | Наличие портфеля ключевых поставщиков |
| Повышение надежности и качества обеспечения процесса оказания услуг необходимыми ресурсами | 1) Ритмичность выполнения плана закупок 2) Результаты оценки материально-технического обеспечения производственными подразделениями, баллов |
| Материально-техническое обеспечение модернизации активов на основе новых технологий | Полное обеспечение заявок по программам модернизации активов |
| Ускорение сроков поставок необходимых ресурсов | 1) Средневзвешенные сроки поставок по товарным группам 2) Сокращение материальных запасов |
| Обеспечение поставок оборудования и техники, способствующих снижению производственных затрат | 1) Полное обеспечение заявок по программам повышения эффективности 2) Экономия, достигнутая за счет использования прогрессивных материалов, технологий, оборудования |
| Повышение качественных характеристик ресурсов | 1) Число отказов вследствие некачественных ресурсов 2) Экономия за счет использования ресурсов повышенного качества |
| Проектирование и реализация рациональной схемы движения потоков материально-технического обеспечения | 1) Реализация рационализации движения потоков материально-технического обеспечения 2) Снижение затрат на транспортировку ресурсов |
| Развитие системы управления материально-техническим обеспечением на основе современного инструментария | 1) Реализация программы рационализации управления материально-техническим обеспечением 2) Снижение числа ошибок и сбоев в материально-техническом обеспечении |
| Повышение обоснованности и качества планирования | 1) Объем невостребованных закупок 2) Число субъективных ошибок при планировании |

териально-технических ресурсов соответственно (в основном это воспроизводит модель управления в РСК, существовавшую до 2014 г.).

Наряду с этим, предлагается сформировать несколько отделов (или центров, бюро) комплектации и товародвижения, которые занимались бы непосредственно управлением материальным потоком от поступления ресурсов в компанию до конечных потребителей. Целесообразно придать им также соответствующие складские мощности. Таким образом, в системе управления материально-техническим обеспечением филиала появляются несколько подразделений, отвечающих за рационали-

зацию поступления ресурсов в производственные отделения и районы электрических сетей.

Это позволит индивидуализировать траектории движения отдельных элементов потока в зависимости от их назначения, стоимости, особенностей транспортировки, массогабаритных характеристик, что обеспечит снижение расходов на движение потока в целом. Число и место расположения данных отделов или центров, подчиненных им складов, должно определяться для каждого филиала индивидуально на основе анализа движения материальных потоков и территориальной локализации потребителей.

При этом управление деятельностью отделов (центров, бюро) комплектации и товародвижения должно быть мультиуровневым, координированным как с департаментом материально-технического обеспечения филиала, так и производственными отделениями. Как известно, мультиуровневое управление предполагает взаимодействие различных структур управления, обусловленных реализацией функций управления на нескольких уровнях одновременно [5] (для РСК это уровень центрального аппарата, филиала и производственного отделения). Взаимодействие между линейными и функциональными подразделениями филиалов РСК представляется необходимым, поскольку позволяет четко ориентироваться на потребности производства при поддержании достаточного профессионального уровня работы.

Что касается конкретных управленческих воздействий при мультиуровневом управлении, то планирование их работы, организация и администрирование деятельности подразделений по комплектации и товародвижению будут возложены на управление материально-технического обеспечения. При этом в рамках оперативной непосредственной работы по заявкам производственных подразделений данные отделы будут обладать определенной автономией, самостоятельностью, по собственному усмотрению решая срочные вопросы доставки, распределения, складирования, ориентируясь уже на нужды производственного процесса.

Предложенная структура управления материально-техническим обеспечением РСК обладает следующими стратегическими преимуществами:

1. непосредственная работа по материально-техническому обеспечению производства осуществляется в тесном взаимодействии с основными производственными подразделениями, а центральный аппарат в основном контролирует ее результаты на основе стратегических показателей;

2. при планировании и осуществлении закупок максимально полно учитывается ситуация на локальном (реги-

ональном) рынке, особенности и возможности конкретных поставщиков, финансовое состояние филиала и т.п. факторы, которые сильно отличаются в разных субъектах федерации;

3. сокращаются затраты на движение поступившего от поставщиков материального потока до конечных потребителей за счет рационального построения траекторий их движения и гибкого выбора наиболее экономных решений в логистике (что доступно только при децентрализации управления);

4. устраняется значительная часть конфликтов, ошибок и сбоев в материально-техническом обеспечении на основе отказа от двойного подчинения данной деятельности (одна бизнес-единица выполняет все необходимые для себя функции), при контроле со стороны центра по конечным результатам.

Также целесообразно отметить, что фигурирующие в литературе стратегические преимущества жесткой централизации материально-технического обеспечения в условиях одноотраслевого холдинга, работающего в разных регионах, в РСК реализуются в ограниченной степени, поскольку отсутствуют контрагенты, способные поставить ресурсы в каждый регион, транспортные расходы поглощают всю экономию от крупных закупок по более низким ценам, а децентрализованные закупки на существенно отличающихся друг от друга региональных рынках могут быть более эффективны. В целом можно отметить, что при стратегическом развитии системы материально-технического обеспечения компаний межрегионального и федерального уровня их децентрализация в рамках региональных бизнес-единиц часто оказывается более рациональной, в том числе в силу глубоких территориальных отличий.

Представленная функциональная стратегия развития материально-технического обеспечения позволит реализовать стратегические цели РСК в логистической системе, рационализировать систему материально-технического обеспечения в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962. 464 p.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 392 с.
3. Разработка системы сбалансированных показателей / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 128 с.
4. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 416 с.
5. Гонтарева И.Б. О некоторых концептуальных вопросах государственной политики многоуровневого управления в РФ // Проблемы формирования государственных политик в России: материалы Всероссийской научной конференции. М.: Научный эксперт, 2006. С. 263–271.