
Логистические процессы в строительной отрасли

Ложкин А.Р.

Шаламова О.В., к.э.н., доцент, (научный руководитель)

Кафедра «Экономика, управление и инвестиции»

ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет», г. Челябинск

Аннотация

В данной статье рассмотрены и проанализированы основные положения логистических процессов в строительной отрасли. В статье дано понятие логистическая система, дана характеристика строительной отрасли. Также в статье представлены основные задачи подсистем материально-производственного обеспечения строительных организаций, раскрыта суть внедрения логистических концепций по отдельным этапам процесса строительства. Показано влияние эффективного управления логистикой на финансовом состоянии предприятия.

Ключевые слова: Логистическая система, логистические процессы, управление логистикой, строительная отрасль, эффективное управление логистикой.

Логистическая система - это система управления логистическими процессами, с обратной связью, работающими в единой многоуровневой структуре, с единым центром распределения ресурсов по установленным критериям эффективности их использования.

Другими словами, это система, позволяющая обеспечивать выполнение логистических операций с товаром или продукцией с оптимальными затратами на их перемещение по всей цепочке поставок в процессе достижения целей и планов бизнеса.

Чтобы использовать службу логистики как стратегический инструмент, организации необходимо четко контролировать свои затраты и источники прибыли, а самой службе необходимо выстроить цепочки поставок, которые бы соответствовали общей стратегии бизнеса.

Фрагментация и децентрализация управления логистическими процессами очень часто препятствует эффективности материальных потоков в глобальной бизнес-среде. Но также нет системы, которая могла бы достичь пика своего потенциала без эффективных инструментов измерения и регулирования результативности системы логистики.

Многие основополагающие изменения в управлении логистикой требуют стратегических финансовых решений, которые в компании финансовый директор может провести лучше всех. Многие организации испытывают недостаток централизованной системы управления процессами логистики, что в результате дает фрагментированные управленческие решения и контроль, а также неэффективное планирование продаж и операционных процессов. Позиция и аналитические способности финансового директора могут быть основой для проведения перекрестного управления функциями планирования продаж и операционных процессов.

Стоит отметить, что, с точки зрения базовых принципов построения системы внутреннего контроля, вовлечь финансового директора в процесс управления службой логистики - правильная идея. Ведь многие системы внутреннего контроля требуют именно от финансовых директоров осуществлять жесткий контроль процессов системы логистики и анализировать ее эффективность. Таким образом, подобные предъявляемые требования к финансистам предоставляют уникальную

возможность внедрить лучшую мировую практику в область планирования логистических цепочек и управления рисками, интегрированных в систему корпоративного управления. Требования идентифицировать и информировать о существенных изменениях в экономических показателях компании приводит к острой необходимости понимать финансовое состояние системы управления построением логистических цепочек, включая своевременное изучение изменений в стоимости запасов и прочих обязательств и контрактов.

Рассматривая логистические процессы в строительной отрасли отметим, что строительная отрасль характеризуется:

- общими свойствами, относящимися ко всем сегментам капитального строительства, например прикрепление к земельному участку, долгосрочный период проведения строительных работ, крупные первоначальные расходы и иные аналогичные факторы;

- отличием строительства от других сегментов рынка. Строительно-монтажные организации, осуществляющие строительные работы в жилищно-гражданской сфере, чаще всего работают на местных рынках, тогда как организации, ведущие деятельность в рамках производственных строительных работ, принадлежат к региональным рынкам, поскольку они обслуживают субъекты Российской Федерации. Если рассматривать рынок промышленности строительных конструкций и технических средств, то можно сделать вывод, что этот рынок имеет межрегиональную сферу влияния.

Современная экономика требует полного пересмотра сотрудничества участников строительного процесса. В большей степени это касается материального обеспечения строительной деятельности. Ситуация, сложившаяся в строительной сфере, потребовала от изготовителей строительных материалов увеличения уровня организации сбыта готовых изделий, а от клиентов - минимизации расходов на их покупку и доставку до пункта назначения.

Основными задачами подсистем материально-производственного обеспечения строительных организаций являются:

- своевременное обеспечение процесса строительства требуемым сырьевым материалом надлежащего качества и нужного объема;

- создание благоприятной обстановки для эффективного применения материальных средств, которая заключается:

- в увеличении кадровых ресурсов путем прироста производительности труда;
- в изменении показателя фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов;
- в контроле за равномерной и бесперебойной работой;
- в лучшем применении вторичных материалов при последующих строительных работах;
- в увеличении эффективности инвестиционных средств и другие аналогичные мероприятия;
- анализ производственно-технологической стороны строительного процесса, а также качества строительно-монтажных работ (услуг) не только оцениваемой строительной организации, но и ее конкурентов в данной сфере деятельности, что позволяет формулировать предложения по увеличению конкурентных свойств изделий строительства.

Для выполнения поставленных задач в строительстве должно быть предусмотрено:

- осуществление маркетинговых исследований функционирования строительного рынка, проводимое по каждому отдельному субъекту строительства;

- четкое следование установленным нормам и нормативам в строительной деятельности;

- проведение мероприятий, направленных на улучшение нормирования потребности в определенных производственно-сырьевых материалах, ресурсах и уменьшение норм расхода;

-
- отбор возможных конфигураций оптимизации материально-производственного обеспечения процесса строительства и совершенствования проектировочных методов;
 - своевременное оснащение материальным сырьем всех подсистем, включаемых в данную сферу деятельности;
 - регулирование и надзор за применением производственно-сырьевых материалов;
 - проведение мероприятий по обработке отходов, возникших в результате проведения строительных работ;
 - оценка результативности применения как отдельных сырьевых материалов, так и строительного процесса в целом, и внедрение действий, поощряющих их рациональное употребление.

Задачей логистики является осуществление управленческих мероприятий по регулированию объемов расходов, связанных с поступлением товарного потока от исходного материального источника в виде сырьевых ресурсов, его последующей переработкой и получением клиентом готовой продукции. В то же время эффективное управление уровнем издержек возможно только в случае, если данные величины подлежат достоверной количественной оценке.

Строительную отрасль как самостоятельную единицу хозяйственной деятельности можно рассматривать через материально-техническое обеспечение стройки, поскольку для возведения строительных объектов необходимы материальные запасы, машины и механизмы, материально-техническое оснащение, предусмотренные строительным расчетом на строительные-монтажные работы в требуемом объеме.

Как известно, процедура строительного производства предполагает снабжение стройки материальными резервами в нужном размере, в обозначенные промежутки времени и надлежащего качества.

Любой процесс строительства можно подразделить на отдельные звенья, каждое из которых объединяет различные виды потоков, взаимозависимые между собой. Иными словами, любая составляющая строительного процесса включает одни и те же виды потоков, как то: материальные, финансовые, трудовые, информационные и другие виды.

На основании вышеприведенного можно сделать вывод, что логистика - это система, состоящая из различных подсистем, к которым относят логистику распределения, снабжения, производственную, сбытовую, транспортную, финансовую логистику и иные виды логистики. Поэтому логистика в строительстве может подразделяться на несколько направлений. Так, финансовая логистика в строительной сфере регулирует перемещение денежных средств, предназначенных для решения задач, связанных с приобретением, изготовлением и продажей строительных изделий, тогда как информационная логистическая служба позволяет осуществлять передачу и распространение информационных сведений в строительной сфере.

Поэтому можно утверждать, что логистическая структура формирует перемещение ресурс потоков в строительной отрасли и охватывает процессы от поступления материалов до сдачи строительных объектов, таких как здания и сооружения.

В этой связи перед логистикой ставится ряд задач, к которым, например, относятся планирование и прогнозирование потребности в строительных ресурсах, контроллинг за наличием товарно-материальных ценностей, подготовка и переработка заказов, установление порядка протекания товарного потока в пределах логистической системы и ряд других аналогичных задач.

Разграничение методологии логистики по отдельным этапам процесса строительства допускает внедрение следующих логистических концепций:

- логистика закупок, определяющая траекторию перемещения материальных потоков на стадии

проведения закупочной деятельности, например производственно-технологической комплектации построек, и сопутствующие им финансовые и информационные потоковые процессы;

- производственная логистика, задачей которой является рациональное распределение потоковых процессов строительных организаций, например в период изготовления строительных устройств и механизмов, а также иных материально-производственных ценностей, проектно-конструкторских, строительно-монтажных и пусконаладочных работ;

- бытовая логистика, создающая систему движения материальных потоков в строительной организации, а также выполняемых работ и услуг, оказываемых клиентам, направляя сопутствующие им финансовые, информационные и иные потоки в нужное русло;

- транспортная логистика, определяющая пути перемещения строительных материалов в виде потоковых процессов;

- складская логистика, специализирующаяся на перемещении и распределении товарно-материальных запасов в пределах складского комплекса. Объем сырьевых ресурсов должен соответствовать решаемым задачам.

Негативно повлиять на процесс строительства могут две ситуации:

- 1) когда не достает в нужном объеме строительных материалов;
- 2) когда строительных материалов в избытке.

Последняя ситуация особенно нежелательна в случае, если строительство осуществляется один раз.

В связи с этим главная задача логистической системы в сфере строительства состоит в систематическом руководстве всеми видами товарных потоков в хозяйственных системах.

Таким образом, свойства логистического строительного комплекса можно различать и по иным параметрам, таким как периоды инвестиционного развития, фазы жизненного цикла строительных изделий.

При этом важно знать, что количество хозяйственно независимых сторон, входящих в логистическую систему, влияет на этапы создания логистических структур, усложняя их, что обуславливает трудность применения макрологистических систем, координирующих значительные величины хозяйственных связей, по сравнению с микрологистическими структурами.

Эффективное управление логистикой положительно отражается на финансовом состоянии предприятия. Итак, оно решает сразу четыре проблемы.



Рисунок 1 - Эффективное управление логистикой

1. Уменьшает цикл обращения оборотного капитала. На основе идеальных систем заказа и регулярного выставления счетов клиентам компания может значительно оптимизировать сбор денежных средств и сократить цикл обращения рабочего капитала со стороны дебиторской задолженности. С другой стороны, проактивное управление счетами к оплате помогает минимизировать рост времени обращения рабочего капитала. Акцептируя счета к оплате после

подтверждения поставки и выполняя оплату поставщикам в самый последний возможный момент, финансовый директор может максимизировать текущие активы компании в виде денежных средств на счету. Эффективное управление службой логистики влияет на существенное понижение размера необходимого рабочего капитала.

2. Понижение бизнес-рисков компании. Эффективная оптимизация общих понесенных затрат на логистику, несмотря на некоторую неопределенность логистических процессов в глобальных масштабах, помогает управлять и предотвращать вымывание корпоративного бюджета и валовой прибыли. Зачастую компании при выборе поставщика ищут только наиболее низкую цену за единицу поставляемого сырья, но забывают принимать во внимание риски, присущие мировой системе логистических цепочек поставок. На итоговые понесенные затраты влияет несколько факторов, среди них:

- повышенные транспортные расходы, возникающие из-за увеличения цен на бензин, или необходимости привлечения дополнительных экспедиторов, которые должны понижать задержки в поставках по причине низкоэффективной работы транспортных компаний на аутсорсинге;

- возрастающее время выполнения заказа, которое требует большего уровня минимального запаса сырья на складе и в пути, вследствие чего понижается способность быстро реагировать на изменения;

- потери бизнес-выгод по причине задержек в процессе длительных процедур при таможенном оформлении;

- повышение затрат на хранение запасов из-за необходимости поддерживать больший уровень минимального резерва.

3. Достижения прибыльного роста. Так как влияние на стратегическое управление службой логистики изменяет финансовые результаты, он фокусируется не только на уменьшении затрат, но и на росте выручки и доли рынка. Многие организации, управляющие цепочкой поставок, могут измерить и смоделировать понижение затрат, но только некоторые из них могут определить, как система управления логистикой влияет на продажи. Таким образом, наблюдается прекрасная позиция для анализа и измерения необходимых финансовых инвестиций в систему управления логистикой, которые необходимы для повышения продаж и доли рынка.

4. Получение ожидаемого дохода от продаж. Акционеры компании ожидают получение прогнозируемых продаж на постоянной основе. Большая часть будущей информации о спросе и предложении необходима, чтобы определить риски, связанные с системой логистики и поставок, влияющие на получение дохода. Кроме того, возможность контролировать выполнение финансового плана тесно связана с возможностью менеджмента службы логистики выполнять утвержденный бизнес-план.

Программа эффективного управления службой логистики влияет на существенное понижение размера необходимого рабочего капитала - на основе эффективных программ управления запасами со стороны поставщиков, многозвеньевых техник оптимизации запасов, основанных на системах повышения эффективности, например, таких, как 6-сигма. Это программы предлагают пути высвобождения денежных потоков и понижения уровня оборотных активов, связанных с производственным процессом.

Существуют взаимосвязи между прогнозируемыми финансовыми показателями, такими как возврат на активы, возврат на вложенный капитал, а также производственные показатели, на которые влияет качество управления системой поставок и службой логистики компании. Поэтому проактивное инвестирование и необходимые решения, позволяют достичь показателей, заложенных в бизнес-плане, используя прекрасный стратегический инструмент - службу логистики.

За последние несколько лет логистике в большинстве компаний стали уделять значительно

больше времени, нежели раньше. И это неудивительно, ведь от стабильности поставок, оптимальности маршрутов зависит прибыль бизнеса. Все чаще за логистику стали отвечать финансовые директора - именно они обладают способностями, которые помогут бизнесу обрести в сфере логистики конкурентное преимущество. При этом планирование становится более понятным и позволяет предприятию оставаться в выигрыше за счет ускоренной оборачиваемости товара, снижения таможенных издержек и оперативного реагирования на запросы потребителей.

Конкуренция во всех ведущих отраслях в наши дни достигает глобальных масштабов, и потому менеджмент организаций стремится вперед, превращая простые логистические цепочки поставок из обычных обслуживающих инструментов в стратегические активы бизнеса. Такая функциональная часть компании позитивно влияет на конечный результат, в том числе на ее капитализацию. Пока не стало общепринятым фактом, что гибкость и быстрота реакции службы логистики является сегодня ключевым фактором успеха. При этом небольшое число компаний, оптимизировав службу логистики, осознали, что стратегический актив (конкурентное преимущество на рынке) был у них практически под носом.

Чтобы использовать службу логистики как стратегический инструмент, организации необходимо четко контролировать свои затраты и источники прибыли, а самой службе необходимо выстроить цепочки поставок, которые бы соответствовали общей стратегии бизнеса. Менеджменту необходимо четко понять разницу между созданием ложного имиджа "важности" службы логистики и необходимостью реального управления ресурсами и компетенциями, дабы оптимизировать логистические процессы службы и повысить их эффективность.

Фрагментация и децентрализация управления логистическими процессами очень часто препятствует эффективности материальных потоков в глобальной бизнес-среде. Но также нет системы, которая могла бы достичь пика своего потенциала без эффективных инструментов измерения и регулирования результативности системы логистики.

Многим читателям может показаться, что вероятность найти на рынке нужного профессионала, который обладал бы всеми необходимыми компетенциями в организации службы логистики, очень близка или равна нулю. И, вероятно, для вас будет сюрпризом, что такой человек уже является членом команды вашей компании и занимает кабинет финансового директора. Все больше и больше организаций признают, что набор компетенций финансистов может считаться конкурентным активом в силу специфики их деятельности и прекрасно подходит, чтобы привести службу логистики и организованные ею цепочки поставок к стратегическому уменьшению затрат и увеличению прибыли. У многих известных, крупных западных компаний, например, таких, как Home Depot, Sun Microsystems и Delta Airlines, службы логистики подчинены финансовому директору компании.

Профессиональные финансовые директора осознают, что находятся в уникальном положении, управляя службой логистики. Они являются беспристрастным лицом без эмоциональной привязанности к существующему набору логистических процессов, и кроме того, их главная ответственность - финансовый успех бизнеса. Компетентность и опыт в финансах дают солидные аналитические способности, при помощи которых можно легко оценить системные изменения в компании на глубинном уровне.

Многие основополагающие изменения в управлении логистикой требуют стратегических финансовых решений, которые в компании финансовый директор может провести лучше всех. Многие организации испытывают недостаток централизованной системы управления процессами логистики, что в результате дает фрагментированные управленческие решения и контроль, а также неэффективное планирование продаж и операционных процессов. Позиция и аналитические способности финансового директора могут быть основой для проведения перекрестного управления функциями планирования продаж и операционных процессов.

Стоит отметить, что, с точки зрения базовых принципов построения системы внутреннего

контроля, вовлекать финансового директора в процесс управления службой логистики - правильная идея. Ведь многие системы внутреннего контроля требуют именно от финансовых директоров осуществлять жесткий контроль процессов системы логистики и анализировать ее эффективность. Таким образом, подобные предъявляемые требования к финансистам предоставляют уникальную возможность внедрить лучшую мировую практику в область планирования логистических цепочек и управления рисками, интегрированных в систему корпоративного управления. Требования идентифицировать и информировать о существенных изменениях в экономических показателях компании приводит к острой необходимости понимать финансовое состояние системы управления построением логистических цепочек, включая своевременное изучение изменений в стоимости запасов и прочих обязательств и контрактов.

Финансовое планирование в управлении логистикой

Резко растущие части бизнеса требуют жесткой связи между финансовыми и логистическими управленческими решениями. Короткий жизненный цикл продукта и изменения в потребительском спросе практически означают, что такие компании не могут синхронизировать управление логистическими цепочками поставок и финансовое планирование, вследствие чего, с большой долей вероятности, не достигают своих плановых показателей.

Рассмотрим пример. Компания-производитель недавно внедрила решение для интегрированного планирования продаж и операционной деятельности, окружая таким образом цепочку поставок финансовым менеджментом. Такие организации имеют централизованное управление логистическими процессами, их команды управления логистикой отличаются своей финансовой грамотностью, сотрудники участвуют в постоянных совещаниях с финансовым директором и финансовыми контролерами. Члены таких команд готовы принимать управленческие решения на основе перспективного анализа спроса и предложения, соотнесенного с прогнозом основных финансовых коэффициентов.

Таким образом, на практике команда, управляющая процессами логистики, к примеру, принимает решение понизить объем производства на одном из высокопроизводительных заводов после того, как предновогодние поставки выполнены. Система планирования продаж и операционных процессов показывает, что дополнительные поставки приведут к затариванию складов дистрибуторов и поставщиков, что в будущем может привести к вынужденному снижению цен и списанию запасов с баланса. Прежде они не могли принять такого своевременного решения, потому что менеджмент завода дал распоряжение повысить выпуск и использовать имеющиеся мощности для максимизации установленных ключевых показателей эффективности, и руководитель службы логистики не склонен рисковать, понижая уровень поставок в новогодний пик продаж. Интегрированный финансовый и логистический менеджмент дал им возможность определить уровень рисков и позитивно повлиял на конечный финансовый результат.

Примечание. Многие СВК требуют от финансовых директоров контролировать процессы логистики и анализировать их эффективность.

Роль финансового директора

Рассмотрим, как эффективное управление логистикой может помочь финансовому директору. Итак, оно решает сразу четыре проблемы.

1. Уменьшает цикл обращения оборотного капитала. На основе идеальных систем заказа и регулярного выставления счетов клиентам компания может значительно оптимизировать сбор денежных средств и сократить цикл обращения рабочего капитала со стороны дебиторской задолженности. С другой стороны, проактивное управление счетами к оплате помогает минимизировать рост времени обращения рабочего капитала. Акцептируя счета к оплате после подтверждения поставки и выполняя оплату поставщикам в самый последний возможный момент, финансовый директор может максимизировать текущие активы компании в виде денежных средств на

счету.

Примечание. Эффективное управление службой логистики влияет на существенное понижение размера необходимого рабочего капитала.

2. Понижение бизнес-рисков компании. Эффективная оптимизация общих понесенных затрат на логистику, несмотря на некоторую неопределенность логистических процессов в глобальных масштабах, помогает управлять и предотвращать вымывание корпоративного бюджета и валовой прибыли. Зачастую компании при выборе поставщика ищут только наиболее низкую цену за единицу поставляемого сырья, но забывают принимать во внимание риски, присущие мировой системе логистических цепочек поставок. На итоговые понесенные затраты влияет несколько факторов, среди них:

- повышенные транспортные расходы, возникающие из-за увеличения цен на бензин, или необходимости привлечения дополнительных экспедиторов, которые должны понижать задержки в поставках по причине низкоэффективной работы транспортных компаний на аутсорсинге;

- возрастающее время выполнения заказа, которое требует большего уровня минимального запаса сырья на складе и в пути, вследствие чего понижается способность быстро реагировать на изменения;

- потери бизнес-выгод по причине задержек в процессе длительных процедур при таможенном оформлении;

- повышение затрат на хранение запасов из-за необходимости поддерживать больший уровень минимального резерва.

3. Достижения прибыльного роста. Так как влияние финансового директора на стратегическое управление службой логистики изменяет финансовые результаты, он фокусируется не только на уменьшении затрат, но и на росте выручки и доли рынка. Многие организации, управляющие цепочкой поставок, могут измерить и смоделировать понижение затрат, но только некоторые из них могут определить, как система управления логистикой влияет на продажи. Финансовый директор находится в прекрасной позиции для анализа и измерения необходимых финансовых инвестиций в систему управления логистикой, которые необходимы для повышения продаж и доли рынка.

4. Получение ожидаемого дохода от продаж. Акционеры компании ожидают получение прогнозируемых продаж на постоянной основе. Большая часть будущей информации о спросе и предложении необходима финансовому директору, чтобы определить риски, связанные с системой логистики и поставок, влияющие на получение дохода. Кроме того, возможность финансового директора контролировать выполнение финансового плана тесно связана с возможностью менеджмента службы логистики выполнять утвержденный бизнес-план.

Программа эффективного управления службой логистики влияет на существенное понижение размера необходимого рабочего капитала - на основе эффективных программ управления запасами со стороны поставщиков, многозвеньевых техник оптимизации запасов, основанных на системах повышения эффективности, например, таких, как 6-сигма. Это программы предлагают пути высвобождения денежных потоков и понижения уровня оборотных активов, связанных с производственным процессом.

Литература

1. Адамов Н.А., Войко А.В., Соколов П.А. Учет, анализ и аудит в строительстве. - М.: Финансы и статистика, 2012.
2. Бродецкая Н., Бродецкий Г. Эталонное представление денежных потоков для анализа инвестиционных проектов логистических систем (часть 2) // Логистика сегодня. - 2013. - № 6.
3. Витрянский В.В. Договор строительного подряда и иные договоры в сфере строительства. Приложение к журналу "Хозяйство и право". - 2015. - № 7.
4. Войко А.В., Слуцкер А.И. Анализ финансового состояния строительной организации // Бухучет в строительных организациях. - 2014. - № 4.
5. Елина Л.А. Застройщик, генподрядчик и инвестор - три в одном // Главная книга. - 2014. - № 16.
6. Кеменев А.В. Особенности формирования и управления денежными потоками в строительстве // Бухучет в строительных организациях. - 2013. - № 5