

**Амутинов А.М.**, д.э.н., проф.,  
**Кеменов А.В.**, к.э.н.,  
ОАО «ИТКОР»  
Amutinov A.M, doctor of economics, professor,  
Kemenov A.V. Cand. Sci. (Econ.), institute ITKOR

**УДК 69.003.13**

### **Внутренняя координация работы по организации снабжения в УКС**

*Авторами статьи изложены основные положения системы планирования МТО, описаны меры, которые необходимо реализовать УКСу в соответствии с указанными принципами планирования МТО.*

***Ключевые слова:** эффективность, снабжение, сбалансированность, логистическая цепь.*

*Authors of article state substantive provisions of system of planning MTO, measures which are necessary for realizing UKS according to the specified principles of planning MTO are described.*

***Key words:** efficiency supply, equation, a logistical circuit.*

Реализация изложенных мероприятий по контролю за ходом подготовки проектно-сметной документации позволит подрядным организациям правильно сформировать потребность в материальных ресурсах, на основе которой отдел ресурсов УКСа формирует план закупок и поставок МТР на плановый период.

Основные недостатки этого плана в существующих условиях заключаются в том, что при его реализации даже при правильно сформированной потребности не гарантируется надежность и эффективность поставок МТР строительному комплексу. Поэтому для обоснования последующих предложений

Используя принципы и методы логистики, изложим основные положения системы планирования МТО, предложенной в ИСУ компании, отмечая одновременно те из них, которые должны быть обязательно реализованы УКСом:

1) План снабжения должен быть реальным, эффективным (по крайней мере, рациональным) и надежным.

Реальность плана снабжения обеспечивается сбалансированностью показателей поставок, закупок и завоза по объемам и срокам. При разработке плана материально-технического снабжения сроки поставок устанавливаются в соответствии со сроками, рассчитанными исходя из календарных графиков строительства.

Эффективность плана характеризуется рациональной суммой общих

затрат на снабжение, включая содержание запасов на всех стадиях товародвижения, при полном уровне удовлетворения потребности.

Надежность плана определяется достаточными резервами для компенсации потерь неопределенности спроса и хозяйственных связей по поставкам продукции. Этими резервами служат материальные запасы и финансовые средства на закупку материальных ресурсов.

2) Поставки материальных ресурсов производственным подразделениям УКСа рассматриваются как последовательное движение ресурсов в логистической цепи "поставщик - входная база Компании – база отделений УМТС – потребитель (его склад)". Это положение находит отражение в последовательном балансировании по каждому объекту логистической цепи товародвижения входного и выходного потока материального ресурса. Сбалансированность плана обеспечивается специальными процедурами (алгоритмами) взаимоувязки объемов расхода, закупок, платежей и поставок МТР потребителям.

3) При формировании основных показателей плана (закупки, завоз, внутренние перевозки, поставки) должна использоваться не потребность к поставке, рассчитываемой подрядчиками в заявках с учетом ожидаемых производственных запасов, а планируемый ими их расход в соответствии с установленными календарными графиками строительства.

Указанный подход к планированию материального потока позволяет органам снабжения (УМТС по отношению к УКСу в целом, а УКСа – по отношению к своим строительным подразделениям-подрядчикам) самим регулировать запасы подразделений, планируя поставку (отпуск) МТР в соответствии с заявленными ими объемами и сроками их расхода согласно графикам строительства.

Стратегия отпуска МТР органами снабжения подразделениям Компании должна исходить из запланированных сроков расхода и обеспечения мобильности запасов по массовым видам продукции.

Применительно к УКСу это положение означает, что поставки МТР его подразделениям регулируются службой доставки, исходя из графика производства ими строительно-монтажных работ с учетом наличия запасов конкретных ресурсов. Централизованная поставка (отпуск) ресурсов УМТС при этом также исходит из этого условия.

4) Принцип скользящего планирования, закладываемый в основу формирования планов МТО, обеспечивается мониторингом ресурсообеспеченности потребителей на базе интегрированной информационной системы МТО. Мониторинг должен отражать реальное состояние ресурсообеспеченности производства и наличия ресурсов на всех стадиях их движения от поставщиков к непосредственным потребителям. Используя данные выполнения текущего плана МТО, в процессе формирования плана на следующий год, корректируются объемы ожидаемых остатков ресурсов, а соответственно – объемы и сроки завоза и внутрисистемных поставок.

Учитывая сезонность завоза МТР, на это направлено также расширение горизонта планирования снабжения с включением первого полугодия послепланового года.

5) Сбалансированность плана МТО обеспечивается:

- балансированием объемов расхода МТР производственными подразделениями с запасами этих ресурсов в логистической системе и объемами закупок;

- синхронизацией необходимых сроков поставки МТР подразделениям УКСа в календарном разрезе – кварталам, месяцам - со сроками их продвижения в логистической цепи «поставщик - входной терминал Компании, база отделения УМТС - потребитель»;

- оптимизацией затрат на МТО по объемам закупок МТР, способам и срокам завоза, что способствует сбалансированности потребности с финансовыми ресурсами;

- соответствием планируемых объемов внутрисистемных поставок - мощностям используемых видов транспорта и складских объектов.

б) Важным условием сбалансированности плана снабжения является обоснованность заявляемой производственными подразделениями потребности (расхода) материальных ресурсов и оценка уровня их обеспечения определенными видами продукции в предшествующем году. Для этого должны быть соблюдены, по крайней мере, следующие условия:

- своевременность доведения до подразделений производственных планов на предстоящий период;

- наличие норм расхода материальных ресурсов по видам работ или статистически расчетных величин для определения потребности в материальных ресурсах.

#### Меры

В соответствии с изложенными принципами планирования МТО УКСу необходимо реализовать следующие меры.

1. Планирование материальных и стоимостных затрат на МТО должно осуществляться в соответствии с принципами управленческого учета по объектам капитального строительства, а не только в разрезе подрядчиков, которыми выступают строительные подразделения УКСа. Это обеспечит мониторинг оценки эффективности снабжения.

2. Для УКСа, как и в целом по компании, характерно, что функция управления материальными запасами не реализуется в полной мере. Осуществляется нормирование запасов, но их учет при оперативном регулировании поставок не достаточен. На стадии реализации планов необходимо регулирование завоза (поставок) МТР объектам, исходя из оперативного учета запасов. Сегодня данные о запасах регулярно собираются только с помощью квартальных исполнительных балансов. Диспетчерский отдел преимущественно распределяет поступившие материальные ресурсы по подразделениям, ориентируясь главным образом на запланированные объемы поставок.

В целях своевременного выполнения поставок потребителям после подготовки варианта плана МТО производится расчет Календаря критических дат принятия управленческих решений по проведению отдельных работ, которые обеспечивают выполнение запланированных поставок МТР. Расчеты проводятся, исходя из длительности исполнения заказов по номенклатуре ресурсов и графика производства строительно-монтажных работ.

Календарь критических дат устанавливает самые поздние сроки (критические даты), принятия управляющих (включая плановые) решений для организации процесса МТО. Решение, принятое позднее этой даты, не может быть реализовано, а потому утрачивает смысл.

Календарем по всем заказам (заявкам) потребителей определяются «критические» (крайние) даты их выполнения:

обращения УМТС к поставщику по поводу размещения заказа ресурсы для заключения договора, представления спецификаций и разнарядок.

возможных сроков оплаты ресурсов.

отгрузки ресурса внешним поставщиком;

поступления (завоза) ресурса на внешний терминал компании;

внутрисистемной отгрузки на склад УМТС, обслуживающей потребителя;

поставки потребителю (расход).

Указанные графики составляются:

- при формировании проекта плана МТО (май-июнь) – для подготовки исходных данных по условиям поставки по отдельным номенклатурным позициям МТР при заключении договоров с поставщиками в соответствии с календарем принятия управляющих решений;

- при подготовке плана МТО к утверждению (октябрь-ноябрь) – они составляются по всей номенклатуре МТР для расчета графиков оплаты и определения в договорах с поставщиками сроков поставки.

- с начала планового года при исполнении плана – ежемесячно в модифицированной постановке.

Подготовка такой информации для подразделений, принимающих решения по организации поставок потребителям, должна способствовать более четкой организации всей работы, а на стадии заключения договоров - служить условиями поставки продукции поставщиком. Разработка такого графика и доведение его до соответствующих подразделений УКСа является неотъемлемой частью регламента МТО, повышающего ответственность исполнителей за принятие решений.

3. Для повышения надежности плана МТО и удовлетворения срочной потребности в МТР УКС должен иметь достаточные резервы для компенсации потерь неопределенности спроса и хозяйственных связей по поставкам продукции. Этими резервами служат материальные запасы и финансовые средства на закупку материальных ресурсов. Источниками средств таких резервов могут быть как собственные материальные и

финансовые средства УКСа, так и специально выделяемые Компанией при установлении плановых показателей производственно-хозяйственной деятельности УКСа.

Хранение материальных резервов УКСа может осуществляться на складах строительного-монтажных подразделений на условиях ответственного хранения.

### **Библиография**

1. Гришаева О.Ю., Шумаев В.А. Координация материальных потоков // Вестник МГУС. - 2008. - №2
2. Плетнева Н.Г., Власова Н.В. Развитие логистики в строительстве: особенности, перспективы, методы принятия решений // Проблемы современной экономики. - 2009. - 2(30)
3. <http://www.bibliotekar.ru>
4. <http://www.i-u.ru>
5. <http://www.stroinauka.ru/>
6. <http://stroi.mos.ru>