

**Логистическая модернизация внутрикорпоративного  
организационно-экономического механизма  
управления ресурсосбережением**

*На предприятиях рыбной промышленности недостаточно разработаны комплексные организационно-экономические механизмы управления, необходимые для обеспечения ресурсосбережения. Настоящая статья посвящена решению данных проблем.*

**Ключевые слова:** *материальный поток, логистическая система, конкурентоспособность, ресурсосбережение.*

*At the enterprises of a fishing industry the complex organizational - economic mechanisms of management necessary for maintenance resource-saving are insufficiently developed. Present article is devoted to the decision of the given problems.*

**Key words:** *a material stream, logistical system, competitiveness, resource-saving.*

Организационно-экономический механизм управления ресурсосбережением включает разнообразные инструменты планирования, организации, контроля и регулирования процессов, сопряженных с ресурсосберегающей деятельностью. По своему содержанию организационно-экономический механизм управления ресурсосбережением представляет собой совокупность взаимосвязанных экономических, организационных, административно-правовых и других методов, рычагов и стимулов целенаправленного воздействия на объект управления для обеспечения надежного функционирования системы ресурсосбережения<sup>1</sup>.

Такой механизм может рассматриваться как единый комплекс экономических и организационных рычагов, обеспечивающих согласованное, скоординированное функционирование всех элементов системы ресурсосбережения. Данный механизм должен обеспечить анализ состояния ресурсосбережения, выработку эффективных целенаправленных управляющих воздействий с учетом различных факторов, влияющих на ресурсосбережение, и осуществлять поэтапную реализацию этих воздействий.

Важно заметить, что действующие в настоящее время методические, нормативные документы и рекомендации не решают всех организационно-экономических проблем развития рыбной промышленности в соответствии с

---

<sup>1</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Старобубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2005.

ее спецификой, сложившимися производственными отношениями и особенностями формирования эффективного использования морских биологических ресурсов. Большие проблемы имеются в части обеспечения системности действий по обеспечению ресурсосбережения.

Эффективное использование ресурсов невозможно обеспечить ценой единичных, разовых усилий отдельных исполнителей, подразделений, руководителей. В данной области необходим комплексный, системный подход к решению проблемы ресурсосбережения.

Важный вывод, полученный автором в результате анализа многочисленных информационных источников и реальной хозяйственной практики, заключается в том, что механизм управления ресурсосбережением следует рассматривать в неразрывной связи с системой логистики. На основе вышеизложенного может быть сформирована иерархическая модель комплексного управления ресурсосбережением (рис. 1).

Из приведенной схемы видно, что регулирующий орган механизма управления ресурсосбережением призван отслеживать, анализировать контрольную, учетную информации с объекта управления и принимать необходимые решения. Для регулирования ресурсосбережения орган управления мобилизует все организационные, административные, правовые, экономические рычаги, стимулы, мотиваторы для ликвидации негативных явлений и причин, вызывающих порчу, непроизводительные затраты и перерасход ресурсов. Для этого он должен принимать соответствующие решения по усилению мотивации, стимулирования ресурсосбережения или наказанию виновных в порче, потерях, перерасходе ресурсов и росте затрат. Эти решения по каналам информации, должны направляться на объект управления, в соответствующие отделы, службы для руководства, усиления контроля нормирования, учета и стимулирования снижения затрат.

После исполнения решений регулирующего органа, объект управления информирует орган управления, плановые, контрольные, учетные службы об исполнении решений и устранении непроизводительных затрат и потерь ресурсов.



**Рис. 1 - Организационно-экономический механизм управления ресурсосбережением**

В основе данного механизма лежит общая методология управления ресурсосбережением, предполагающая учет закономерностей эффективного использования ресурсов, принципов и методов управления ресурсосбережением, а также тесную взаимосвязь с общей системой управления хозяйствованием.

Основными функциями системы управления ресурсосбережением являются:

- планирование и бюджетирование нормативной потребности в производственных ресурсах на утвержденные объемы производства продукции;
- организация управления с обеспечением логистически-ориентированной координации сопряженных бизнес-процессов;
- контроль за рациональным использованием ресурсов на всех стадиях хозяйствования;
- учет и анализ фактического использования ресурсного потенциала, мотивация, стимулирование и регулирование ресурсосбережения.

Следует подчеркнуть, что важнейшим элементом организационно-экономического механизма управления ресурсосбережением является состояние нормативной базы, норм и нормативов, препятствующее привлечению излишних ресурсов и их чрезмерным затратам.

В настоящее время контроль и учет ресурсопотребления часто ведутся неэффективно, в основном по итогам прошедшего месяца (года) в целом по всем видам работ без должной дифференциации их по отдельным видам продукции, работ, участкам, рабочим местам. Это затрудняет учет и целенаправленное регулирование ресурсопотребления на всех уровнях управления и конкретным исполнителям.

Необходимо существенно усилить стимулирование повышения эффективности использования ресурсов и максимально заинтересовать производственный персонал, менеджеров и других специалистов в экономии и бережливости, максимально используя в этом человеческий фактор, материальные и моральные стимулы.

Для повышения действенности организационно-экономического механизма управления ресурсосбережением в составе производственного отдела или других подразделений рыбохозяйственных структур иногда формируется специализированная группа «управления ресурсосбережением» в составе 2-3 человек в зависимости от мощности предприятия. Рассматривая такие меры как определенные шаги в нужном направлении, отметим их недостаточность для кардинальной модернизации системы управления ресурсосберегающей деятельностью рыбохозяйственных структур на логистической основе.

Ключевую основу действия механизма управления ресурсосбережением составляет увязка целей и задач системы управления с методами и средствами достижения целей, а также с управленческими ресурсами. Такая увязка достигается установлением связей и соответствия общей стратегии деятельности предприятия с системой управления ресурсосбережением. Взаимосвязь элементов целевой стратегии управления ресурсосбережением показана на рис. 2.

При реализации механизма управления ресурсосбережением важно учитывать многоаспектность взаимодействия двух подсистем – управляющей и управляемой. Для обеспечения эффективности функционирования данных подсистем должна быть обеспечена оперативная обратная связь.

Ключевым элементом в составе механизма управления ресурсосбережением является головной орган управления ресурсосбережением, которым может быть отдел или служба, призванная осуществлять весь комплекс мероприятий по управлению ресурсосбережением.

Для создания оптимальной структуры и обоснования функций службы управления ресурсосбережением необходимо рациональное распределение и перераспределение функций управления ресурсосбережением между работниками производственных служб, отделами и структурными подразделениями предприятий. Это обеспечит более эффективное управление ресурсосбережением.



**Рис. 2 - Модель взаимосвязи элементов системы комплексного управления ресурсосбережением**

Важнейшим звеном в механизме управления ресурсосбережением является разработка и реализация комплексных целевых программ ресурсосбережения, определяющих основные мероприятия по обеспечению и улучшению управления им.

Планирование мероприятий по управлению ресурсосбережением с помощью комплексных целевых программ позволит увязать цели, задачи и

функции управления с ресурсами и конечными результатами на всех уровнях управления и стадиях производства продукции, тем самым способствуя росту эффективности функционирования механизма управления ресурсосбережением.

Дальнейшую модернизацию систем комплексного управления ресурсосбережением необходимо осуществлять в тесной связи с развитием производственного, научно-технического, кадрового потенциала предприятия.

Конъюнктура рынка, деятельность транспортных и складских звеньев могут быть подвержены различным изменениям. В этой связи следует подчеркнуть важную роль такого свойства хозяйственной системы как её способность к адаптации. Логистическая система управления рыбохозяйственными и сопряженными с ними процессами должна систематически уточняться и модифицироваться в соответствии с особенностями внутрикорпоративного развития и изменениями во внешней среде. С этих методологических позиций считаем полезным предложить комплекс взаимоувязанных рекомендаций по формированию структурно-функционального механизма внутрикорпоративной логистической поддержки интегрированных процессов промысла, переработки и сбыта рыбной продукции.

Представленные методические подходы при непосредственном участии автора разработаны и апробированы в деятельности компании «РК им. В.И. Ленина». Ниже приводится обоснование целесообразности развития указанного механизма и раскрываются его основные задачи.

Сферы рыбодобычи и рыбопереработки являются взаимодополняющими, определяют жизнеспособность, конкурентоспособность и устойчивость друг друга. Их сопряженность настолько сильна и многоаспектна, что, занимаясь одним направлением, неизбежно приходится учитывать состояние другого. Это создает объективные предпосылки для развития интеграции субъектов промыслового и рыбоперерабатывающего бизнеса. Логистическое регулирование потоковых процессов на «входе» и «выходе» интегрированных бизнес-систем рыбной отрасли предполагает и формирование эффективной ресурсосберегающей системы взаимодействия со звеньями транспортной, складской и торговой инфраструктуры.

Рыбодобыча, формируя товарную основу рыбопереработки, в огромной степени зависит от нее, так как без реализации ее результатов на основе эффективных сбытовых усилий неизбежно затоваривание с последующими проблемами. Практика показывает, что в одном хозяйственнике рыбной отрасли сегодня очень целесообразно сочетание знаний промысловика, производственника, торговца и финансиста, подкрепленное умелым использованием логистических подходов во всех интегрированных бизнес-процессах.

Вместе с тем, анализ сложившейся практики организации движения

материальных ресурсов в рыбохозяйственной сфере показывает, что сегодня регулирование товародвижения здесь происходит не как управление сквозным материальным потоком, а как достаточно автономное регулирование набора отдельных потоков, что, по нашему мнению, содержит негативы постадийного рассредоточения функций логистического регулирования рыбохозяйственного бизнеса, является несовершенством действующей структуры и отрицательно сказывается на общих результатах функционирования рыбохозяйственных бизнес-групп, не позволяя им мобилизовать весь потенциал синергии интегрированного хозяйствования.

Структурно-функциональная модернизация системы управления экономическими процессами в рыбохозяйственных бизнес-группах на базе развития логистической координации сквозных материальных потоков, то есть управления движением потока на всех этапах рыбного бизнеса как единым целым, приведет к существенному ресурсосбережению за счет снижения издержек производства и обращения, усилению синхронизации поставок с процессами переработки и сбыта, повышению уровня пространственно-временной сопряженности функций всех участников бизнес-группы и их логистических партнеров. Практика работы компании «РК им. В.И. Ленина» подтверждает данное утверждение.

Для развития системы логистической поддержки интегрированной рыбохозяйственной деятельности необходимо повышение уровня координации сквозных материальных потоков на основе модернизации структуры управления путем формирования и развития функций головной службы логистической координации (ГСЛК), выполняющей функции сводно-аналитического центра логистики и обеспечивающей скоординированное движение экономических потоков в сфере поставок сырья, производства и сбыта рыбопродукции. Формирование ГСЛК в структуре интегрированной бизнес-группы «РК им. В.И. Ленина» на базе развития функций коммерческого отдела позволило существенно повысить эффективность корпоративного бизнеса.

Целью сквозной логистизации является снижение издержек рыбохозяйственного бизнеса на основе более точного определения потребностей, оптимизации выбора бизнес-партнеров и сопряжения интересов участников логистической цепи, совершенствования договорных отношений и усиления пространственно-временной координации бизнес-процессов, включая максимальную синхронизацию поставок гидробионтов с процессами производства и реализации рыбопродукции с учетом оптимизации транспортно-складских операций.

Детализируя предлагаемые подходы к регулированию потоковых процессов в рыбохозяйственной сфере, можно сказать, что логистический механизм управления закупочными, внутрипроизводственными и сбытовыми операциями, обеспечивающий скоординированное пространственно-временное и количественное регулирование материальных, финансовых и информационных потоков имеет целью ресурсосберегающую минимизацию

всех видов затрат на продвижение сырьевых материальных ресурсов и готовой продукции на всех этапах, как внутри бизнес-группы рыбной отрасли, так и вне ее.

К основным направлениям развития системы логистической поддержки закупочных, внутрипроизводственных и сбытовых процессов в рыбохозяйственной сфере могут быть отнесены следующие:

- постоянное уточнение договорной работы и корректировка состава поставщиков с учетом устойчивости их положения на рынке, надежности в выполнении обязательств, стиля хозяйственного поведения;

- расширение и укрепление методов взаимодействия с заказчиками на базе максимально точного выполнения согласованных ассортиментных, количественных, временных и адресных условий поставок, развития аутсорсинга и дополнительных логистических (в т.ч. транспортных, складских и сервисных) услуг;

- оперативное реагирование на все намечающиеся изменения рыночной конъюнктуры;

- повышение ресурсосберегающей нацеленности и рациональности всех внутрикорпоративных отношений по поводу продвижения сквозного материального потока;

- рационализация величины всех категорий запасов, модернизация системы складирования, совершенствование тары и упаковки;

- повышение эффективности работы с отходами гидробионтов;

- оптимизация состава и объема заказов, разработка наиболее рациональных схем и маршрутов перемещения грузов внутри складов и магистральным транспортом, унификация транспортных средств.

Головная служба логистической координации - ГСЛК должна решать задачи ресурсосберегающего сопряжения и регулирования всех потоковых процессов в интегрированной бизнес-группе рыбохозяйственного комплекса с целью их последовательной оптимизации во взаимодействии с логистами, более узкого профиля, непосредственно отвечающими за рациональность прохождения сквозного материального потока на конкретных этапах продвижения рыбопродукции. Наглядно этот методический принцип иллюстрирует рис 3.



**Рис. 3 - Механизм скоординированного функционирования нацеленных на ресурсосбережение систем управления поставками, производством и распределением в единой логистической сети интегрированной бизнес-группы рыбохозяйственного комплекса**

По нашему мнению, совокупность задач логистизации организационно-экономических процессов в подразделениях интегрированной бизнес-группы рыбохозяйственного комплекса, может гораздо эффективнее решаться на основе развития информационно-аналитического, методического и управленческого обеспечения, осуществляемого ГСЛК. Менеджмент компании «РК им. В.И. Ленина» вполне разделяет эту позицию.

Приведенная на рис.10. схема показывает, что ГСЛК должна занимать ключевое положение в организации закупок, внутрикорпоративного товародвижения и доставки конечной рыбной продукции потребителю. Ее

задачи, разумеется, более комплексные, по сравнению, с традиционными отделами снабжения и сбыта. Соответственно у нее должны быть и более широкие полномочия.

На наш взгляд, создание ГСЛК позволит на основе регулярного анализа логистических издержек, прогноза развития и оценки рисков обеспечивать сопряжение интересов различных участников интегрированной бизнес-группы рыбохозяйственного комплекса и повышать результативность функционирования всех звеньев за счет большей ритмичности технологических процессов и оптимизации материалопотоков в целях ресурсосберегающей минимизации затрат сырья, полуфабрикатов, готовой продукции в цепочке «поставщик → производитель → сбытовик → потребитель». Синергетический эффект от консолидации усилий участников рыбохозяйственной бизнес-группы при помощи ГСЛК, по нашему мнению, будет значительно выше, чем до его создания.

Очевидно, ГСЛК может стать стержневым элементом структуры интегрированной рыбохозяйственной бизнес-группы, вокруг которого будет организовываться деятельность производственных и непроизводственных подразделений. Это заключение можно сделать с учетом того, что задачи и зона влияния (ответственности) ГСЛК должны распространяться не только на сферу управления сквозным материальным потоком, но и на сферу управления информацией. В ГСЛК должен выполняться анализ очень многоаспектной информации, в т.ч. сводный с обоснованием управленческих решений, направляемых конкретным функциональным исполнителям. Это хорошо понимают в компании «РК им. В.И. Ленина».

Поступающая в ГСЛК информация должна систематизироваться и накапливаться на принципах развития сквозной логистически-ориентированной информационной системы, что позволит оперативнее и эффективнее реагировать на схожие ситуации при их повторях и прогнозировать возникновение новых.

Формируемую при этом единую информационную базу по рыбохозяйственной бизнес-группе целесообразно использовать при разработке и уточнении стратегии и тактики ее развития. Повышение эффективности функционирования системы логистического управления интегрированными бизнес-группами вряд ли возможно без развития механизмов информационного обеспечения управленческих решений. В этой связи информационная поддержка логистизации управления является одной из очень важных и актуальных задач развития рыбохозяйственной сферы.

Приведенные методические подходы к развитию механизма внутрикорпоративной логистической поддержки потоковых процессов в рыбной отрасли представляются достаточно универсальными и, очевидно, могут быть реализованы в практике многих интегрированных рыбохозяйственных бизнес-структур.

На базе общеметодологических положений об оптимизации логистической поддержки рыбного бизнеса можно сформулировать

следующие принципы развития структурно-функциональной схемы работы, отвечающей логистической концепции управления потоковыми процессами интегрированной рыбохозяйственной бизнес-группы:

- формирование специальных логистических звеньев (ГСЛК), занимающихся предотвращением (устранением) потерь от несопряженности материальных, финансовых и информационных потоков, то есть ресурсосберегающей минимизацией убытков от рассогласованности закупочной, производственной и распределительной логистики в рыбной отрасли;

- организационная структура интегрированной рыбохозяйственной бизнес-группы должна отвечать задачам оптимизации движения сквозного материального потока и формироваться в виде логистической цепи: снабжение – производство – сбыт.

Эффективное продвижение рыбной продукции требует постоянного анализа конъюнктуры рынка, сбора и обработки значительного объема самых разных сведений. При этом следует учитывать, что информация о состоянии хозяйственной среды, уровне и специфике спроса на удаленных региональных сегментах товарного рынка нередко запаздывает или поступает в искаженном виде, что может привести к принятию ошибочных решений. В этой связи рациональным дополнением структурного построения интегрированных бизнес-образований рыбной отрасли является развитие сети региональных представительств, способных обеспечить более точную оценку локальной конъюнктуры рыбного рынка с последующим эффективным содействием продвижению рыбной продукции в своем регионе.

В целях определения уровня соответствия продвигаемой рыбной продукции запросам рынка и повышения этого уровня может применяться методика, предполагающая последовательное решение цепочки задач, когда отправным моментом является уточнение состава существующих и формирующихся сегментов рыбного рынка с определением по каждому сегменту удовлетворенности его требований конкурирующей продукцией. Следующей задачей является ранжирование запросов потребителей, сопоставление характеристик продвигаемых морепродуктов с конкурирующими аналогами. На этой базе определяются направления и пути повышения качества и расширения потребительских свойств продвигаемой рыбной продукции и оценивается возможность логистического снижения закупочных, производственных, транспортных, складских и сбытовых издержек. Определяются резервы ресурсосбережения на базе логистизации производственно-сбытовых процессов, с оптимизацией состава партнеров, и сферы бизнес-взаимодействия. Завершающей, но систематически повторяемой задачей в представленной системе действий является задача оценки эффективности сбытовых функций и всей товаропроводящей сети в сравнении с аналогичными показателями конкурентов.

Таким образом, для формирования и развития механизма логистической поддержки интегрированного рыбопромышленного бизнеса необходима консолидация усилий всех звеньев хозяйственных систем.

#### **Список использованной литературы**

1. Андриянова Е.В. Логистическая поддержка интегрированных бизнес-процессов в рыбохозяйственном комплексе: нацеленность на ресурсосбережение // РИСК. – 2010. – № 4, с. 207-213.
2. Гаджинский А.М. Логистика. – М.: ИТК «Дашков и К», 2009.
3. Лукинский В.С. Модели и методы теории логистики: учеб. пособие для вузов. – М.; СПб.; Нижний Новгород: Питер, 2007. – 435с. – (Учебное пособие)
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Старобубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2005.