

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ФОРМЫ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НА ИНТЕГРИРОВАННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Лугеумбиза Д. Д.

"Санкт Петербургский государственный экономический университет", Санкт Петербург, Россия (191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, дом 21), e-mail: jacqueline@mail.ru

Проведен сравнительный анализ децентрализованной и централизованной формы материально-технического обеспечения на интегрированном предприятии. При принятии децентрализованной формы организации МТО, предполагается, что процессы закупок осуществляются бизнес единицами самостоятельно. Основные преимущества такой системы – гибкость в управлении. Централизованная система обеспечения – осуществление закупочной деятельности из единого централизованного офиса, что позволяет существенно снизить затраты на покупку, доставку и хранение продукции. Автор сгруппировал преимущества и недостатки обеих форм по ресурсным и структурно-управленческим критериям. Подводя итог, автор сделал вывод, что на каждом конкретном предприятии нужно применять компромиссный вариант: некоторые закупочные виды деятельности осуществлять децентрализованно, другие – на уровне предприятий, и решить, как будет осуществляться координация между централизованной и децентрализованной деятельностью.

Ключевые слова: централизация, децентрализация, интеграция, материально-техническое обеспечение.

COMPARATIVE ANALYSIS OF CENTRALIZED AND DECENTRALIZED FORMS OF PROCUREMENT SYSTEMS TO INTEGRATE ENTERPRISE

Lugeumbiza D. D.

"Saint-Petersburg state University of Economics, St. Petersburg, Russia, 191023, St. Petersburg, Sadovaya street, the house 21), e -mail: jacqueline@mail.ru

A comparative analysis of decentralized and centralized forms of logistical support of the integrated enterprise. When making a decentralized form of organization of the procurement system, it is assumed that procurement processes are business units independently. The main advantages of such a system is flexibility in management. Centralized system of - procurement from a single centralized office, which allows to significantly reduce the cost of purchasing, delivery and storage products. The author organized the advantages and disadvantages of both forms on resource and structural criteria. Summing up, the author made a conclusion that on each particular enterprise to apply a compromise: some procurement activities to implement decentralized other at the enterprise level.

Keywords: centralization, decentralization, integration, procurement.

Введение

В зависимости от вида деятельности производственных предприятий, затраты на построение обеспечивающих систем могут составлять от 20 до 70 % до операционных затрат. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что уровень и эффективность указанных затрат будут определяться оптимальностью построения и выбором формы организации управления материально-техническим обеспечением на интегрированном предприятии. Цель исследования – проанализировать основные формы организации МТО на интегрированном предприятии. Достижение поставленной цели определило необходимость решения следующих задач. Рассмотреть основные достоинства недостатки централизованной и децентрализованной формы МТО на интегрированном предприятии. Информационной

основой исследования служили труды отечественных и зарубежных ученых, информационные ресурсы интернет.

В общепринятом смысле интеграцию определяют либо как состояние связанности отдельных дифференцированных частей и функций системы, организма в одно целое, либо процесс, ведущий к состоянию связанности отдельных дифференцированных частей и функций системы, организма в одно целое [5]. На наш взгляд, интегрированное предприятие в наиболее общем плане представляет собой совокупность нескольких производственно-сбытовых компаний, функционирующих в рамках единой корпоративной политики для достижения стратегических задач всей структуры.

На сегодняшний день, традиционно, выделяют следующие формы организации управления материально-техническим обеспечением предприятия.

1. Централизованная, предусматривающая концентрацию функций в рамках единой службы материально-технического обеспечения.
2. Децентрализованная, предусматривающая осуществление МТО бизнес единицами самостоятельно.
3. Смешанная форма организации материально-технического обеспечения, состоящая в комбинировании указанных выше способов.

Рассмотрим особенности представленных выше систем, сделав акценты на сравнительном анализе централизованной и децентрализованной системы МТО.

Осуществление закупок на уровне каждого предприятия целесообразно, когда интеграция ряда предприятий осуществляет производство разнородной продукции с широким ассортиментом. Полная децентрализация в этом случае обоснована рядом аргументов:

- Необходимость того, чтобы решения по закупкам должно приниматься как можно ближе к центру, где будут приняты решения.
- У предприятия уже существует оптимум, после которого дополнительную экономию на масштабах получить нельзя [4].
- Пользователь более осведомлён о потребностях того или иного подразделения, чем кто-либо другой [2].
- Обеспечивается более высокая оперативность осуществления закупок.

Аргументом против децентрализации может быть конкуренция между предприятиями, что может привести к утрате общего предназначения всей интеграции. При децентрализованной форме организации системы МТО производственные подразделения компании осуществляют закупки в разрозненных, небольших объёмах и несут из-за этого существенные транспортные расходы.

Централизованная форма организации системы МТО, как правило, используется на интегрированных предприятиях, производящих однородные товары и имеющие бизнес единицы, расположенные в одном регионе.

Перечислим основные преимущества централизации МТО:

- Снижение расходов в сфере обращения за счет укрупнения объемов закупок у поставщиков.
- Возможность увеличения эффективности контроля процессов снабжения, связанная с осуществлением этого процесса из единого центра, а не из нескольких, как в децентрализованной системе.
- Снижение затрат за счёт сокращения материальных запасов.
- Снижение административных расходов (обрабатывать заказ стоимостью 300 тысяч рублей дешевле, чем 30 заказов, стоимость 10 тысяч рублей) [4].
- Становится легче проводить исследования, связанные с закупками (анализ источников, надежности поставщиков, цен).

Одним из возражений против централизации является увеличение объемов бумажной работы, приводящие к задержкам поставок. Относительно большие затраты времени на передачу информации, в ходе чего происходит потеря или искажение её существенной части. Также при возникновении потребности в срочной поставке, согласование и внесение изменений в план поставок занимает продолжительное время, то есть происходит снижение оперативности управления.

В таблице 1.2 представлен сравнительный анализ централизованной и децентрализованной системы управления как возможных форм систем обеспечения интегрированных предприятий.

Таблица 1.2

Сравнительный анализ централизованной и децентрализованной формы организации системы материально-технического обеспечения

	Критерий сравнения	Централизованная	Децентрализованная
Ресурсы	Персонал	Уменьшение управленческого и линейного персонала	Увеличение управленческого и линейного персонала
	Информация	- Возможны сложности при передаче информации; - Сокращение расходов на эксплуатацию и проектирование меньшего количества информационных контролируемых систем	Большая осведомлённость пользователей о потребностях производства

Финансы	Сокращение издержек за счёт создания крупного потребителя	Недостаточный потенциал и возможности для оптимизации затрат предприятия
Временные	Возможно увеличение времени реализации процессов снабжения, связанное с инертностью единой службы и процессами передачи информации	Сокращение времени за счёт большей оперативности отдельных служб
Материалы	Сокращение материальных запасов	Недостаточные возможности для оптимизации материальных запасов
Производство	Снижение производственных издержек	Увеличение производственных издержек
Закупки	Возможность унификации закупочных процессов; Предотвращение отхода от принятых в организации, закупочных процедур, независимо от того представляют ли они что-то неправомерное или выражают стремление работников к автономным действиям	Отсутствие возможности оптимизации объёмов закупок ТМЦ
Склад	Снижение складских запасов предприятия за счёт ускорения оборота продукции	Недостаточный потенциал и возможности для оптимизации складских запасов
Ценообразование	Снижение цен на продукцию предприятия	Отсутствие возможности дополнительного снижения уровня цен
Транспорт	Осуществление единой транспортной политики	Отсутствие возможности унификации процессов транспортирования сырья и комплектующих

Структурно-управленческие		<ul style="list-style-type: none"> - Возможность координации работ с другими подразделениями компании; - Создание основы для более эффективного решения возможных конфликтных ситуаций между подразделениями с осуществлением более эффективного контроля за процессами распределения и потребления; - Отсутствие конкуренции между отделами в период дефицита сырья и, как следствие, стабильные цены на него; - Повышение эффективности контроля за исполнением обязательств по закупкам; - Отсутствие административного дублирования 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренция между отделами в период дефицита сырья; - Относительно низкая эффективность контроля за исполнением обязательств по закупкам; - Дублирование функций управления
---------------------------	--	--	---

Вывод

Учитывая все достоинства и недостатки форм организации системы МТО, можно сделать вывод, что в каждой конкретной компании необходимо применять свой компромиссный вариант. Руководящему составу необходимо проанализировать существующую ситуацию и решить, какие части МТО будут проходить централизованно, какие на уровне отдельных предприятий, как будет осуществляться координация между централизованными закупками и закупками, выполняемыми отдельными предприятиями. Например, в объединенной судостроительной корпорации к централизованным видам деятельности можно отнести: определение политики закупочной деятельности, исследования, связанные с закупочной деятельностью, подготовка и развитие персонала, контроль (финансовый, качества, соблюдения процедур), обеспечение подразделений сырьем и материалом (т. к. они однородны на всех предприятиях интеграции), обеспечение подразделений контрагентскими поставками (имеющие маленькую долю в общем количестве ТМЦ, но имеющие большую стоимость, поставщики таких позиций для всех предприятий корпорации одинаковы), контроль за общими запасами.

К децентрализованным видам деятельности можно отнести: предметы снабжения, используемые для обслуживания, ремонта и эксплуатации, мелкие закупки, обеспечение покупными комплектующими изделиями (состоящие из широкого ассортимента, характеризующиеся постоянной корректировкой ведомостей, зачастую одновременно со строительством).

Список литературы

1. Гришин А. В. Централизованное снабжение в производственных холдингах. URL: http://www.cfin.ru/management/manufact/centr_supply.shtml (дата обращения 12.11.12).
2. Кеннет Лайонс, Майкл Джиллингем. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. – М.: Инфра-М, 2005. – С. 168-171.
3. Майкл Р. Линджерс, Харольд Е. Фирон Управление снабжением и запасами. – СПб.: ООО "Виктория плюс", 2002. – С. 67.
4. Полт Кузинс, Ричард Ламминг, Бен Лоусон, Брайн Сквир. Стратегическое управление цепочками поставок. – М.: Дело и сервис, 2010. – С. 302.
5. Смирнова Е. А. Управление цепями поставок. – СПб.: СПбГУЭФ, 2009. – С. 71.

Рецензенты:

Айрапетова Ануш Генриховна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.

Шевченко Светлана Юрьевна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.