

О.Д. Проценко
И.О. Проценко

**ЛОГИСТИКА
И УПРАВЛЕНИЕ
ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК—
ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ**
Макроэкономический
аспект



Издательский дом «Дело»

Олег Проценко

**Логистика и управление цепями
поставок – взгляд в будущее.
Макроэкономический аспект**

«РАНХиГС»

2012

УДК 658.7
ББК 65.291.592

Проценко О. Д.

Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее. Макроэкономический аспект / О. Д. Проценко — «РАНХиГС», 2012

В книге рассмотрен ряд проблем развития логистики в контексте микро- и макроэкономики. В условиях расширения мирохозяйственных связей логистика и управление цепями поставок приобретают особую значимость, обеспечивая способность и готовность рыночных структур к эффективному управлению потоковыми процессами на основе оперативного и стратегического управления. В эпоху глобализации мировой экономики они оказывают прямое влияние на конкурентоспособность продукции и услуг. Книга предназначена студентам и аспирантам экономических и технических вузов, а также широкому кругу специалистов. The book looks at a number of logistics development problems in the context of micro- and macroeconomics. In the conditions of expanding global communications special importance is attributed to logistics and supply chain management, that is to the ability and readiness of market structures for efficient control of flow processes on the basis of operative and strategic management. These factors, seen in the perspective of the world economy globalization, make a direct impact on the competitiveness of goods and services. The book is addressed to students and post-graduate students of economic and technical colleges, and also to a wide range of specialists.

УДК 658.7
ББК 65.291.592

© Проценко О. Д., 2012
© РАНХиГС, 2012

Содержание

Введение	7
Глава 1	8
1.1. Исторический ракурс	8
1.2. Актуальные задачи развития логистики в России	12
1.3. Формирование и развитие хозяйственных связей по закупкам продукции в условиях глобализации рынка	17
1.4. Логистика на современном этапе развития экономики	22
1.5. Особенности вхождения России в новую экономику	24
1.6. Роль и задачи риск-менеджмента в стратегии закупок	28
Глава 2	32
2.1. Теоретические и практические аспекты управления цепями поставок	32
Конец ознакомительного фрагмента.	35

О. Д. Проценко, И. О. Проценко
Логистика и управление цепями
поставок – взгляд в будущее:
макроэкономический аспект

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2012

Введение

Вниманию читателей представлен наш труд под названием «Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее: макроэкономический аспект». Хотелось бы предварить его небольшим вступлением.

Книга рассчитана на специалистов, работающих в сфере логистики, а также на студентов, аспирантов и людей любознательных, которым интересно, является логистика отраслью науки или это модное направление, о котором много пишут и говорят. Заметим, что в логистике логика рассуждений, основанная на конкретных выводах, занимает почетное место, но это разные понятия.

В книге дается определение логистики как науки, которая изучает все процессы движения материальных, финансовых, информационных, людских и других потоков с целью их рационализации (оптимизации).

На вопрос, является ли логистика действительно наукой, можно кратко ответить – да, поскольку ее инструментарий обоснований, выводов и предложений базируется на использовании широкого спектра количественных и качественных методов смежных научных отраслей – математики, информатики, микро- и макроэкономики, психологии и ряда других.

Мир находится в стадии непрерывного изменения. Глобализация, развитие межстрановых (межконтинентальных) хозяйственных связей, углубление специализации, поиск новых рынков, стремление быть первым в освоении новых видов продукции в увязке с проблемами перенасыщенности рынка массовыми видами продукции, финансовыми коллапсами, резкими региональными и страновыми диспропорциями в уровне и качестве жизни диктуют необходимость поиска эффективного решения возникающих при этом проблем.

Авторы книги полностью отдавали себе отчет в том, что в таком скромном по объему труде акцентируется внимание лишь на ряде принципиальных моментов, а именно повышении эффективности и конкурентоспособности российской экономики. Заранее будем признательны нашим многочисленным друзьям и коллегам за ценные замечания и советы по улучшению ее содержания.

Решение поделиться с читателями некоторыми, в ряде случаев далеко не бесспорными взглядами на проблемы развития экономики России, в том числе логистики, созрело после многих размышлений, подкрепленных высказыванием известного мыслителя Д. Боухоффера: «Самая большая ошибка, которую можно совершить в жизни, – бояться совершить ошибку». Мудрость данного постулата полностью отражает сомнения и раздумья, которые имели место при написании данного труда. Возникает вопрос: почему? Ответ на него достаточно очевиден: логистика настолько стремительно развивается, настолько разнообразны области ее применения, включая экономический инструментарий и информационные технологии, что целый ряд крайне актуальных и важных направлений не нашел в нашей книге своего отражения. В оправдание можем сказать, что по ряду направлений исследований, выполненных нашими близкими друзьями и коллегами, признанными научными лидерами в России и за рубежом, опубликованы монографии и учебники. В стране сформировались ведущие центры и школы логистов, которыми можно гордиться. Сегодня представляется важным направить дальнейшие совместные усилия, интеллектуальный капитал на подготовку профессионалов-логистов, повышение их общего культурно-профессионального уровня, чтобы можно было с гордостью говорить о стране профессионалов, в частности логистов.

Глава 1

Логистика – важнейший фактор эффективности корпоративного управления

1.1. Исторический ракурс

В экономически развитых странах Европы и США инструментарий логистики пришел в экономическую сферу, включая производственную и сервисную, из области военных знаний, связанных с размещением, потребностями войск, возможностями их материально-технического обеспечения, пространственно-временной координацией и др. Интенсивное проникновение логистики в невоенные области науки и практики началось в 60-70-е годы XX столетия, что в значительной мере объяснялось необходимостью своевременной реакции производителей на усиление конкуренции, повышение требований потребителей и усложнение конъюнктуры рынка.

Логистический подход и принципы управления в постановке и решении экономических и управленческих задач используют достаточно известные методы и инструментарий общей теории управления, кибернетики, системного подхода, анализа, математической и экономической статистики и др. Сегодня необходима их адаптация к изменяющимся экономическим, технико-технологическим и международным условиям глобализации рыночного пространства. Особенность логистического подхода заключается в интеграции логистических процессов на уровне предприятия, макроэкономических структур, цепей поставок с целью оптимизации затрат и обеспечения заданного уровня обслуживания.

Логистика выходит за границы ее традиционного определения как науки управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными затратами и выходит на стратегический уровень управления в компании. Кроме того, логистика становится базовой основой управления и координации бизнес-процессов взаимосвязанных участников цепи поставок.

Применение логистического подхода в практической деятельности западных фирм первоначально основывалось на маркетинговой концепции управления физическим распределением продукции, которая была ориентирована главным образом на управление потоками через многочисленные звенья каналов распределения сбытовой сети. Объектами управления были такие процессы, как транспортировка, размещение производственных мощностей и складов, контроль запасов, организация и выполнение заказов потребителей. Управленческие задачи при таком подходе решались на основе взаимосвязи производственной и сбытовой деятельности компании. Основной целью логистики становится поиск и принятие компромиссного решения – обеспечение необходимого уровня обслуживания потребителей при минимизации затрат на хранение и перемещение готовой продукции.

Ведущим стимулом для дальнейшего развития логистики стал переход от рынка продавца к рынку покупателя, связанный с существенными изменениями в стратегиях производства и товародвижения. В условиях насыщения и перенасыщения рынка основным стало требование о формировании производственных программ в зависимости от объема, структуры рыночного спроса и возможностей его прогнозных оценок. Приспособление к интересам потребителей в условиях острой конкурентной борьбы, в свою очередь, вынудило производителей адекватно реагировать на сложившуюся обстановку. В результате возросли требования к качеству обслуживания, составу и количеству логистических услуг, точному выполнению объемных, временных и адресных условий поставок продукции.

На смену концепции маркетинга приходит интегрированная логистическая концепция управления материальными, информационными и финансовыми потоками как комплексным объектом, включающим различные уровни управления предприятием. Некоторые специалисты связывают это с необходимостью решения сырьевых проблем в условиях постоянного роста цен и изменения спроса на продукцию, решения проблем управления запасами, возрастания спроса на различные виды услуг, что сформировало потребность в логистическом подходе в разработке интегрированной системы координации всех процессов товародвижения, начиная с закупки необходимых сырья и материалов и завершая доставкой готовой продукции конечному потребителю.

Дальнейшее развитие логистики как науки и практики расширило зону ее ответственности в экономической деятельности предприятий. В современных условиях хозяйствования логистика охватывает такие процессы, как исследование и прогнозирование рынка, планирование производства, закупка сырья, материалов и оборудования, контроль запасов и готовой продукции, управление и оптимизация сопутствующих материальных и нематериальных операций, сервисное обслуживание. Применение ее вполне правомерно на отраслевом, региональном, национальном и межнациональном уровнях управления. Логистика как наука об управлении потоками с целью оптимизации затрат в состоянии решать общеэкономические проблемы отрасли, региона, включая проблемы размещения производственных предприятий, складских/распределительных комплексов, оптово-торговых, розничных и сервисных предприятий и т. д.

Поскольку управление бизнес-структурами осуществляется на федеральном, региональном уровнях и/или на уровне предприятия, то на каждом из них разрабатываются и принимаются индивидуальные логистические решения.

Логистическое управление на федеральном уровне осуществляется государством путем создания условий эффективного функционирования цепочки «снабжение – производство – сбыт» с помощью законодательных актов и других нормативных документов. Логистическое управление осуществляется в рамках проведения национальной экономической политики путем осуществления государственных программ. Логистика регионального уровня представляет собой смешанное управление, когда для регулирования экономических процессов и логистического управления применяются нормативные акты, обязательные для исполнения с учетом работоспособных рыночных механизмов.

Логистика на уровне предприятия представляет собой инструменты управления, используемые участниками логистических цепочек. Организация работы должна осуществляться логистическим подразделением на основе информационных технологий управления материальными и информационными потоками.

Исследования современных методов организации движения материальных, финансовых и информационных потоков, рационализация их движения, включая проблемы интеграции, распределения по уровням управления, позволяют утверждать, что в общем ежегодном увеличении производительности труда логистика как на уровне предприятия, так и на уровне национальной экономики играет все большую роль. Необходимо особо подчеркнуть, что современные концепции создания логистических схем (снабжения, сбыта, транспортировки, складирования, логистического сервиса, информационного обеспечения логистической деятельности и др.) подчинены главной цели – удовлетворению потребности клиента при оптимальных затратах ресурсов. Эти задачи многократно усложняются в условиях формирования цепей поставок и управления ими.

Фактически, речь идет о сквозной функции управления, регулирования и координации материальных, информационных и финансовых потоков различных компаний. Постепенная интеграция в управление таких процессов, как снабженческо-заготовительные, погрузочно-разгрузочные, транспортно-экспедиционные, таможенные, складские опе-

рации, регулирование и управление запасами, создание единого информационно-компьютерного пространства и др. по существу формирует систему управления материальными и иными потоками с ориентацией на конечную цель фирмы или стратегическое взаимодействие компаний в цепи поставок.

В содержании предмета логистики главным является оптимальное управленческое решение по организации потоков. Это содержание в условиях мирохозяйственных связей включает в себя оценку затрат на складирование и грузопереработку, транспортировку продукции различными видами транспорта, управление запасами, обеспечение логистического сервиса и др. Информационные технологии становятся мощным инструментом измерения эффективности логистических мероприятий. Кроме того, контроллинг во взаимосвязи с процессами управления в цепях поставок позволяет выявить скрытые резервы в повышении эффективности и конкурентоспособности компаний.

Таким образом, в настоящее время в качестве ведущей следует выделить концепцию развития логистики как интегрированной системы управления любыми потоковыми процессами в различных сферах деятельности: в производстве, торговле, в банковских и финансовых структурах, медицине, туризме и гостиничном бизнесе, здравоохранении, рекреационном секторе и др. Основная цель остается неизменной – рационализация затрат в балансе с качеством продукции и услуг.

Менеджеры по логистике, наряду с широкими знаниями в области экономики и управления, должны владеть стратегическим мышлением с ориентацией на возможности внедрения инновационных технологий, влияющих в итоге на уровень конкурентоспособности компании.

Что измерено, то управляемо. Эта фраза – ключ к пониманию огромного значения логистики для современной корпорации.

Лучшему пониманию многогранных функций логистики способствует известный диалог из Льюиса Кэрролла. «Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?» – спросила Алиса. – «А куда ты хочешь попасть?» – ответил Кот. «Мне все равно...», – сказала Алиса. «Тогда все равно, куда идти», – заметил Кот.

Сегодня, в век жесткой конкуренции, при определении эффективности предприятия на первое место выходит проблема удовлетворения потребностей клиента. Необходимо измерять выполнение логистических операций, чтобы точно знать, какую пользу они приносят клиентам. Например, если компания, осуществляя поставки, не обеспечивает их своевременность и не интересуется реакцией клиентов, то она вряд ли увеличит число заказов. Если для клиентов точность и скорость поставок важнее цены, то они обратятся к другому поставщику.

Без информации о том, насколько успешно идет ежедневное сражение за клиента, компания не может правильно выбрать направление развития. Менеджеры по логистике должны не только сосредоточить свое внимание на измерениях внутри фирмы, но и учитывать внешние факторы, которые, суммируясь, удовлетворяют потребности клиентов.

Существует прямая взаимозависимость между измерениями логистики и эффективностью выполненных работ. Таким образом, эффективное измерение параметров материально-технического обеспечения становится ключом к деловому успеху, важным способом выявления стратегии компании, если сфокусировать внимание на показателях развития. Именно эти показатели полностью отслеживают процессы поиска и приобретения, а также выполнения заказа в единицах времени, стоимости и качества. Эффективность выполнения работ должна определяться на основе именно этих показателей.

Информационные технологии, которые быстро становятся мощным инструментом измерения эффективности логистических мероприятий, способны дать объективную оценку затрат на материально-техническое обеспечение и выполнение работ. Это поможет компа-

ниям прекратить обслуживание нерентабельных клиентов. Зная, какие особенности товаров и услуг привлекают клиентов и обслуживание кого из них приносит прибыль, руководство компании может сфокусировать внимание на выигрышных позициях, тем самым повышая свою конкурентоспособность.

1.2. Актуальные задачи развития логистики в России

В странах с развитой рыночной экономикой действует система 3PL-провайдеров, включающая транспортно-экспедиторские услуги и услуги добавленной стоимости (погрузочно-разгрузочные работы, ассортиментная комплектация, складские услуги, маркетинговые и финансовые услуги, управление грузопотоками).

Необходимо отметить, что величина логистических издержек в различных странах по отношению к ВВП составляет от 11,3 до 17 %, причем эти затраты не зависят от уровня развития страны и развитости логистической инфраструктуры. Из табл. 1 видно, что в Германии они превышают аналогичный показатель Великобритании почти в 1,5 раза.

Таблица 1

Логистические издержки в отдельных странах Западной Европы в 2006 г.¹

	В млрд долл.	В отношении к ВВП, %
Великобритания	174	11,3
Германия	374	16,7
Испания	124	14,1
Италия	186	12,2
Франция	196	11,6

В Финляндии они составили в 2005 г. 17 % ВВП при структуре затрат: содержание запасов – 50,8 %; транспортные расходы – 36; управленческие расходы – 13,2 %. Расчетов по России нет, и лишь вышеприведенные данные свидетельствуют о значительном ежегодном росте в России логистических издержек на 18–23 %.

Более того, как показывает анализ, оптовая торговля в России превышает оборот розничной торговли в 4 раза, а это значит, что в ряде случаев посредник «продает воздух». Причем объем оказываемых услуг растет. В то же время в российской экономике в сегменте складской недвижимости наблюдается рекордный темп притока инвестиций и новых инвесторов. Надо отметить, что, несмотря на постоянное увеличение стоимости строительства складов, доходность для девелоперов в этом сегменте составляет 16–18 %, а для инвестора-покупателя – 11–13 %. Из сказанного следует, что доходность в этом сегменте значительно выше показателей для стран Западной Европы и США. Естественно, указанная ситуация вызывает повышенный интерес западных инвесторов в части экспансии по созданию сетевых проектов со стандартизированным набором сервиса и единой тарифной политикой. При этом спрос на складские площади только в московском регионе оценивался на 2007 г. около 2,5 млн кв. м.

Как уже говорилось, анализ межотраслевого баланса показывает значительный уровень логистических издержек, что, с одной стороны, ведет в определенной степени к росту экономически не оправданного уровня услуг, а с другой – к необходимости решения проблемы снижения издержек. По оценкам немецких экспертов, объем логистических услуг в 2006 г. составил около 120 млрд долл. Тенденции прироста составляют 6–7 %.

Применительно к характеристике логистических услуг потенциал рынка оценивается в следующих пропорциях: 55 % – сектор перевозок всеми видами транспорта; 13 – сек-

¹ См.: Finland State of Logistics (2006).

тор складских услуг; 32 % – сектор услуг по интеграции и управлению цепями поставок. Эта оценка не учитывает важные формы оказания логистических услуг непосредственно в производстве, документообороте и т. д. Иными словами, наука логистика исследует широкий круг проблем на основе использования новейших разработок в области информационных технологий, системы принятия решений в условиях многоцелевой оптимизации, оценки рисков. Из сказанного следует, что содержание логистики гораздо шире, чем распространенное ее понятие как комплекса транспортно-экспедиционных услуг.

Значимость решаемых задач многократно повышается, когда 3PL-провайдер стремится передать транспортно-складские активы в аренду либо включает в эту цепочку аутсорсинг. Главным в деятельности провайдера становятся планирование и оптимизация логистических процессов в цепи минимизации затрат по созданию стоимости – от источников сырья, материалов, производства продукции до ее доставки конечному покупателю. Речь идет о последовательном развитии системы 4PL-провайдер, стержнем которой является управление цепями поставок (Supply Chain Management, SCM).

Логистические процессы оказывают прямое воздействие на эффективность и, соответственно, конкурентоспособность корпоративных структур. В рамках последних снижение логистических издержек становится важнейшим фактором и средством достижения поставленных целей в условиях глобализации.

В свою очередь это обстоятельство предполагает серьезные и глубокие процессы реформирования сложившейся организационной структуры, перераспределения функций и задач отдельных подразделений.

Речь идет о новом осмыслении задач в контексте «экономики предприятия». Развитие системы SCM предполагает разработку и реализацию новых обоснований комплекса решаемых задач, нацеленных на повышение эффективности деятельности прежде всего крупных компаний и фирм.

Исследования, проведенные институтом по управлению поставками (SCM) под руководством проф. К. Янса, показывают, что не существует ни одного oferента, который предлагал бы логистические услуги в комплексе – надежность, цена, качество, географический охват. Мы подчеркнули выше, что это проблема комплексная и требует в качестве условий своего решения соответствующих специалистов, корпоративного мышления, культуры обслуживания, этику бизнеса.

Переход к системе 4PL-провайдеров означает качественно новый уровень реализации логистических услуг, который меняет философию и стратегию развития предпринимательских структур.

Сформулируем ряд, на наш взгляд, принципиальных положений, связанных с организацией и практической реализацией менеджмента по цепям поставок.

Стратегия развития цепи поставок включает формирование информационной сети, создание региональных узловых пунктов – логистических центров. *Стратегическая логистика* – это формирование каналов материальных потоков с учетом индивидуальных требований клиентов и глобализации рынков. Цель – обеспечить необходимый уровень сервиса и издержек. Содержательно понятие «управление цепями поставок» включает комплекс важнейших функций, которые реализуются системно. К ним относятся:

- планирование транспортных схем;
- оптимизация уровня запасов;
- прогноз спроса на необходимые для производства материалы, оборудование, включая повышение эффективности производства;
- оценки и принятие решений по выбору конкретных элементов цепи поставок, включая требования по развитию инфраструктуры и параметров затрат для удовлетворения требований клиентов;

- системная интеграция программного обеспечения, имплантация логистических решений с ориентацией на существующие системы у клиентов, оптимизация информационных потоков.

Интеграция перечисленных функций – сложный, многоэтапный процесс, требующий прежде всего осознания необходимости его реализации в условиях обострения конкуренции на мировых рынках.

Стратегическая логистика приобретает особую значимость на макроэкономическом уровне, ибо данные о затратах на логистику, запасоемкость ВВП позволяют повысить степень оценки рисков при принятии стратегических решений по развитию бизнес-структур.

Важное значение имеют анализ и оценка динамики запасоемкости экономики. Нами проводился анализ этого показателя для экономики СССР. Анализ динамики свидетельствовал о серьезном нарастании кризисных явлений в экономике вплоть до 1990 г. В этом смысле мы согласны с выводами Е. Т. Гайдара (см. его книгу «Гибель империи») о комплексе отрицательных факторов и тенденций, имевших место в экономике СССР. В настоящее время показатель запасоемкости ВВП России соответствует уровню 1960–1980 гг. американской экономики.

Мы подчеркиваем, что анализу и тенденциям изменения этого показателя следует уделять самое серьезное внимание. Этот показатель значительно улучшился по сравнению с 1980-ми гг., когда половина производственного потенциала СССР функционировала «на склад».

Таблица 2

Динамика показателей запасоемкости ВВП России и США, %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Россия	22	23	21,5	20	21	
США	15	13,5	13	13,5	14	14,1

Анализ динамики запасоемкости России и США в последующие годы характеризуют те же тенденции. Величина логистических издержек в управлении материальными потоками составляет в вышеуказанных странах Западной Европы около 11,7 % ВВП, а в России этот уровень издержек составляет, по нашим оценкам, около 25 % по сравнению с ценой производителя. В абсолютных цифрах это 89 млрд долл., исходя из 765,8 млрд долл. ВВП, произведенного в 2005 г. Эта величина условно может рассматриваться как объем потенциального рынка логистических услуг, исходя из предположения, что логистические издержки составляют около 12 % ВВП. Эта величина представляет возможность общего дохода провайдерских комиссий при реализации системы 3PL. Возможный уровень дохода необходимо дифференцировать и рассматривать в зависимости от видов продукции и роли, которую играют посредники в цепи поставок, от производителя до конечного потребителя.

Значимость решаемых задач многократно увеличивается, когда 3PL-провайдер стремится передать транспортно-складские активы в аренду либо включает в эту цепочку аутсорсинг и главным в его деятельности становятся планирование и оптимизация логистических процессов в цепи создания стоимости – от источников сырья, материалов до конечного покупателя – на базе современной информационной системы управления. Речь идет о последовательном развитии системы 4PL-провайдер, стержнем которой является управление цепями поставок (SCM).

Фактически в этой системе ключевым элементом является производство. Классический пример – известная система just-in-time, а также принятие решений в рамках стратегического решения «make or buy». Применительно к автозаводам, как показывают исследова-

ния, система just-in-time охватывает 36 % деталей, узлов и комплектующих, необходимых для выпуска автомобиля. Решается задача, в которой одна часть необходимых деталей, узлов в рамках складского комплекса производителя конечной продукции ориентирована не на дистрибуцию, а на материальный поток от производителя комплектующих (или логистических дистрибьюторских центров) в соответствии с графиком производства, а другая часть – на обеспечение непрерывности производственного процесса на основе содержания текущих и страховых запасов. Если говорить об услугах 4PL-провайдеров, то их востребованность в России еще низкая. Этому есть ряд причин, главная из них связана с отсутствием необходимых квалифицированных специалистов, т. е. специалистов высокого уровня – логистов в области складских и транспортных систем, инженеров, владеющих современными знаниями в области проектирования логистических схем, информационщиков, программистов, специалистов по оценке качества продукции, эконометриков. Речь идет о специалистах в области логистического инжиниринга и информационно-компьютерных технологий.

Последовательное развитие систем 3PL, их внедрение является одной из первоочередных задач для экономики России. В связи с тенденцией мировой логистики ориентироваться на специализацию логистических компаний возникает необходимость использовать собственную складскую сеть (комплекс) или аутсорсинг. Так, «Техносила» использует логистического оператора «ЛТ Терминал», «Эльдорадо» – собственный складской комплекс. Фирма «Bosch» сориентировалась на французского провайдера «FMLogistic».

Основные претензии к 3PL-провайдерам в России:

- 1) недостаточная скорость обработки товаров;
- 2) недостаточная квалификация кадров;
- 3) высокая плата за дополнительные услуги с высокой добавленной стоимостью (штрих-кодирование, идентификация товара и т. д.);
- 4) высокий уровень арендной платы за склад;
- 5) нет доверия компаний друг к другу.

Если обратиться к анализу места и роли логистики в деятельности ряда немецких фирм (для российских структур нижеприведенные показатели значительно ниже по причине отставания России примерно на 10 лет в развитии логистических структур), то получим, что:

- только 20 % немецких предпринимательских структур имеют подготовленный менеджмент для эффективной организации цепи поставок;
- для 50 % реализация этой системы требует серьезной кадровой подготовки.

Можно утверждать, что среднее значение уровня логистического контроллинга составляет примерно 55 %. Около 85 % крупных предпринимательских структур решают оперативные задачи складирования, дистрибуции и стратегии. Подразделения центральной логистики не занимаются проблемами всей цепи: поставщик материалов, сырья – производство – распределение².

Необходимо подчеркнуть, что в целом затраты в цепи поставок от общего объема оборота составляют 7—12 %. Это, в свою очередь, позволяет сделать ряд принципиальных выводов относительно организационной составляющей предпринимательских структур, исходя из главной цели – эффективное управление цепью поставок.

Основные показатели оценки деятельности логистического подразделения:

- запасы, время оборота, соблюдение сроков поставок, издержки в цепи поставок.
- Как эффективно управлять этими показателями? Исследования позволяют утверждать (и это справедливо по отношению к любой предпринимательской структуре), что в большинстве структур подразделение логистики не обладает правом указаний, гарантирующих реали-

² См.: Logistik Fuer Unternehmen. 2006. № 10. S. 39.

зацию соответствующих решений. Классическим примером является противоречие между целями;

- сокращение запасов (логистика), загрузка мощностей (производство);
- соблюдение сроков поставок (сбыт), складские мощности, радиус обслуживания (логистика).

Производство и сбыт – два важнейших фактора в процессе менеджмента заказов, которые с логистикой «играют в футбол».

Вариант – создание сервис-центра, который отвечает за процесс реализации заказов. Это означает интегрирование функций исполнения заказов со сбытом, координацию сроков сбыта с производством, складированием, подразделениями сервиса и бухгалтерией. Такая концентрация функций возможна в подразделении (SCM), которое фактически управляет всей цепью поставок. Подобный революционный подход к развитию оргструктуры реализован на фирме IBM. От России же его осуществление потребует определенного периода времени (3–5 лет). Ускорение этого процесса и его реализация увязаны со вступлением России в ВТО. С экономической точки зрения реализация потенциала эффективности управления всей цепью поставок означает оперативный контроль процесса движения материального потока, который позволит снизить логистические издержки с 5 до 10 % и обеспечит рост прибыли 0,7–1,5 %.

Из изложенного вытекает необходимость создания (развития) менеджмента по исполнению заказов, поддержке бизнеса (финансовые услуги, маркетинг, реализация, менеджмент поставщиков, управление персоналом).

Сделаем ряд принципиальных выводов:

1. Российский рынок логистических услуг в ближайшей перспективе ориентирован в основном на 3PL-провайдеров. С учетом объема рынка чрезвычайно актуально участие на этом рынке наряду с российскими зарубежными компаниями.
2. Крайне актуален обмен опытом развития логистических услуг в рамках семинаров или представительных конференций.
3. Особого внимания заслуживает подготовка в России специалистов в области логистики и управления цепями поставок.

1.3. Формирование и развитие хозяйственных связей по закупкам продукции в условиях глобализации рынка

Проведенные опросы предпринимателей ряда европейских стран, в первую очередь Германии, свидетельствуют об оптимистической оценке развития тренда формирования и углубления хозяйственных связей со странами Восточной Европы (включая Россию) и Индией. В процентном отношении это подчеркивают 75 % респондентов. Что касается закупок продукции в Германии и других развитых европейских странах, то мнения участников опроса в основном сводятся к тому, что будет иметь место стагнация. Данный фактор должен быть серьезно проанализирован специалистами хозяйствующих стран. В стратегическом плане для экономики России это означает серьезный шанс войти в мировой рынок на основе модернизации и инноваций. Речь идет об укреплении и завоевании ниш на международном рынке торговли отдельными видами продукции и услуг. Полученные в результате опроса предпринимателей и руководителей фирм в Германии оценки возможностей развития закупок в различных странах мира таковы: Китай – 75 %, Восточная Европа, включая Россию, – 67, Индия – 65, другие развитые регионы – 17, Южная Америка – 12 %.

В ближайшие пять лет приобретение развитыми странами продукции в Китае, Восточной Европе, России и Индии может составить 40 % общего объема импорта. Подготовка квалифицированного менеджмента поставщиков, логистических структур, нацеленных на снижение издержек, включая менеджмент таможенных услуг, имеет определяющее значение для российского бизнеса в плане завоевания ниш на европейском и международном рынках.

В ближайшей перспективе все большее значение будет иметь на фирмах и в предпринимательских структурах менеджмент, который в состоянии обеспечивать системный анализ затрат, включая закупки, с учетом стратегии развития. Формирование долговременных хозяйственных связей в сочетании с грамотной селекцией поставщиков и развитием логистических центров – важный фактор успеха.

Возрастает значение бизнес-инкубаторов, в которых, по нашему мнению, должен проводиться квалифицированный консалтинг по вопросам организации собственного бизнеса, включая комплекс маркетингово-логистических решений.

Остановимся на некоторых принципиальных аспектах дальнейшего успешного развития российского бизнеса в условиях глобализации и эффективной организации мирохозяйственных связей. Формирование стратегий закупки продукции на внутреннем и внешних рынках предполагает проведение систематического анализа закупаемой продукции с концентрацией внимания на качестве, цене, возможных сроках поставки. При этом, как показывает практика, должно быть организовано четкое взаимодействие между службами закупки продукции и подразделениями, ответственными за логистику. Например, в автомобильной промышленности возможны определенные конфликты при формировании конкретной программы закупок комплектующих. Особого внимания требуют таможенные и правовые условия и связанные с ними риски. Важна в связи с этим подготовка квалифицированных менеджеров в указанных областях, включая эффективный налоговый менеджмент.

Эффективной формой сотрудничества фирм в области логистики являются кооперации или альянсы с целью сокращения общих логистических издержек, повышения эффективности оказываемых услуг и снижения рисков.

Новые возможности возникают в части формирования хозяйственных связей в рамках единого таможенного союза Россия – Белоруссия – Казахстан. Оценка эффективности формирования новых логистических структур, включая цепи поставок, новых правил таможен-

ного оформления является предметом научных исследований с целью выработки конкретных предложений и рекомендаций.

Необходимо подчеркнуть роль оптово-посреднических структур в экономике России. Их анализ и характеристика в макроэкономическом аспекте особенно важны с учетом тенденций и уровня ценообразования на рынке товаров в России. Наряду с сохранением монополистического положения по отдельным видам продукции (услуг) важное (если не принципиальное) значение имеют место и роль посредников в организации хозяйственных связей. Если в плановой экономике эти вопросы решались централизованно – транзит или складское снабжение, – то в рыночной экономике формирование хозяйственных связей осуществляется децентрализованно, с учетом сочетания интересов поставщик – потребитель и в условиях весьма жесткой конкурентной борьбы. В условиях, когда конкурентная борьба за потребителя, включая прежде всего ценовую составляющую, ограничена в силу действия ряда факторов (старые связи, ненадежный рынок поставщиков и т. д.), роль торговых посредников резко возрастает.

Развитие рыночных отношений в экономике России имеет специфические особенности, о которых поговорим подробнее.

На рынке товаров активно развиваются оптово-посреднические структуры. Резко возросла звенность продвижения товара от производителя к конечному потребителю.

О масштабах распределения доходов от реализации товаров и услуг можно судить по следующим данным: в целом торговые посредники получают около 20 % выручки, российские товаропроизводители – около 50, внешние поставщики – примерно 15 %. Следует отметить, что в мировой практике цифры, отражающие процентное соотношение полученной выручки торговыми посредниками, составляют всего лишь 5–7 %. Очевидная диспропорция выявляет две причины высокой концентрации доходов у торговых посредников: неумение или невозможность эффективно организовать работу логистических служб производственной сферы в рыночных условиях и личное, командное обогащение, сокрытие реальных доходов от работников, акционеров предприятия, а также от государственных налоговых служб.

Обращает внимание выявленный экономический феномен, характеризующий иррациональность российской экономики. Он заключается в том, что даже при падении мировых цен на основную продукцию российского экспорта, снижении рентабельности (и, соответственно, финансовой обеспеченности) экспорто-ориентированных отраслей торгово-посредническая наценка на экспорт сохраняет весьма высокое значение. Такая ситуация возможна лишь в условиях сильнейшей монополизации сферы внешнеторговых услуг по части операций с основными продуктами российского экспорта. В нормально организованной высококонкурентной рыночной среде негативные изменения мировой конъюнктуры прежде всего проявились бы в сокращении торгово-посреднической наценки и в последнюю очередь повлияли бы на доходы производителей от производства экспортных товаров.

Следует отметить, что на рынке инвестиционных товаров, несмотря на значительную долю импорта, торгово-посредническая наценка невысока из-за того, что значительная часть продукции поступает по прямым поставкам, закупочные цены на эти виды импортной продукции достаточно высоки (при соответственно более высоком качестве этих товаров) и торговые посредники имеют меньшую степень свободы в выборе наценки.

В среднем уровень совокупных торгово-посреднических наценок на товары в России в несколько раз выше, чем в развитых европейских странах.

Для более полного изъятия налогов и стимулирования выхода из тени хозяйствующих субъектов имеет смысл, с одной стороны, экономически ограничить процесс удлинения цепочки производитель – конечный потребитель посредством резкого увеличения налоговых ставок не только на прибыль (ее можно скрыть), но и на оборот капитала (как наличного, так и безналичного) именно для торгово-посреднических предприятий и организаций, для

которых данный вид деятельности является основным. С другой стороны, следует уделять больше внимания введению на основе использования мировой практики института дилерской и дистрибьюторской сети.

В рамках сетевого маркетинга возрастает роль и значение распространителей готовой продукции с жесткими условиями образования цены для конечного потребителя (цены покупателя), выполнение которых легко может контролироваться как производителем, так и налоговой службой. Таким образом можно сдерживать рост стоимости торгово-посреднических услуг как особо значимого инфляционного фактора.

Развитие и внедрение инновационных подходов в области логистики связано со стратегическими решениями на фирмах. Здесь следует обратить особое внимание на позицию Билла Бактона, ведущего исследователя «Microsoft Research», который подчеркивает полную несостоятельность управления перспективными исследованиями и разработками, как и краткосрочными. Например, для текущей экономической ситуации при реализации краткосрочных управленческих решений важно, какой экономический эффект будет получен. Бактон называет такую ситуацию «поцелуем смерти». При этом формирование совершенно новых структур – цепи поставок – дает последствия, которые в ряде случаев имеют мало общего с целями, которые ставились. Если говорить о теории инноваций, а в определенном смысле и модернизации, то это приведет к «концепции длинного носа». В этом случае инвестор берет уже созревшие решения (в области логистики, в частности) и быстро получает от них отдачу. Однако если говорить о модернизации, развитии совершенно новых управленческих решений и формировании новой межстрановой структуры хозяйственных связей, которая, образно говоря, ориентируется «на кончик носа», то это долгосрочные разработки, которые могут себе позволить крупные компании. Именно они окажут наибольшее влияние на рынок. Поэтому исследования в области формирования и управления цепями поставок могут привести к пониманию и реализации совершенно новой концепции развития мирохозяйственных связей на основе экономической эффективности их формирования с учетом социального, экологического и геополитического моментов.

Кардинальные ошибки в отношении принятия тактических и стратегических решений на фирмах обусловлены недостаточным пониманием со стороны топ-менеджеров значимости логистики в повышении эффективности деятельности, отсутствием четкого функционального подчинения соответствующих структур управления, а также квалифицированного анализа структуры затрат логистических издержек и рисков, культурным менталитетом. Обоснованные решения могут быть приняты при достоверном анализе информации о материальных и финансовых потоках в цепи движения сырья и материалов. Ситуация на мировых рынках закупок сырья, материалов все больше может быть охарактеризована как *global sourcing*, т. е. развитие мирохозяйственных связей. Китай играет в их формировании заметно возрастающую роль. Для России завоевывание и расширение своего присутствия на мировых рынках в конкурентной борьбе определяются не только важнейшими факторами – ценой и качеством, но и необходимостью знать ответы на следующие вопросы:

1. Из какого региона идет поставка продукции?
2. Как организуется поставка внутри страны?
3. Как осуществляются оперативные и стратегические решения?

Анализ российской экономики позволяет утверждать, что сегодня для наших производителей существуют реальные предпосылки и возможности завоевания определенных ниш на мировых рынках. Применительно к Германии в ее закупках в Китае одно из центральных мест занимает электротехническая продукция. Значительный удельный вес имеют также продукция химической промышленности, отдельные комплектующие машиностроительной, автомобильной промышленности, различные виды сырья, материалов, кабеля и т. д. Каков удельный вес Китая в мировой логистическо-закупочной деятельности? Ответ

достаточно красноречив: около 10 % мировых закупок, две предпринимательские структуры из десяти закупают 20 % необходимой продукции в Китае. 16 % фирм в рамках системы global sourcing закупают более 20 % продукции.

Процесс организации закупок может быть организован по различным схемам:

- 1) эту функцию выполняют независимые торговые фирмы;
- 2) в регионах имеются представители соответствующих фирм;
- 3) специалисты по закупкам являются работниками дочерней структуры.

Естественно, что наряду с решением оперативных логистических вопросов, связанных с закупкой продукции, перед фирмами стоит задача выработки стратегических решений в области политики закупок. Анализ принятия решений на примере ряда фирм показывает, что исключение из этого процесса логистических структур может иметь фатальные экономические последствия. Применительно к немецким фирмам каждая 4—5-я фирма при обсуждении стратегии закупок не привлекает к процессу принятия решений логистические подразделения. Эта ситуация еще более негативна в России. При выработке стратегии закупок необходимо оценить и дать ответы на вопросы, которые лежат в основе выработки решений в зависимости от характера логистических затрат – связанных с закупкой и сбытом, со складированием, с контролем качества, с рекламацией, а также по администрированию/управлению.

В структуре затрат важнейшими являются закупки и доставка. Роль транспортных затрат в системе global sourcing становится все более значительной.

Весьма важно при выработке решений о закупке продукции на внешнем рынке наряду с ее ценой учитывать логистические затраты, которые включают:

- затраты по доставке товаров и величину фрахта (если транспортировка осуществляется морским транспортом);
- страховку;
- выборочную экспертизу товара;
- таможенные издержки;
- складирование;
- рекламации;
- управленческие издержки.

Исследования показывают, что доля дополнительных логистических издержек и фрахта (ФОВ) составляют 8—15 % общей величины затрат, связанных с покупкой продукции. Ценовое преимущество может составлять 30—35 %.

При принятии решений необходимо учитывать общие логистические издержки, которые, например, для автомобильной отрасли составляют 15—20 %. В целом для промышленной продукции они составляют 12—14 %. Из этих данных следует, что при разработке стратегии фирмы, связанной с закупкой сырья, материалов, комплектующих, особенно важное значение приобретают факторы ценовой составляющей закупаемого товара и логистические издержки.

Существует взаимосвязь между ценой на отечественную продукцию, ценой, установленной зарубежным производителем, и долей логистических затрат по доставке продукции на отечественный рынок.

Например, если взять за 100 % цену отечественной продукции, у зарубежного производителя (Z) она на 32,5 % ниже, а логистические издержки (L) на внутреннем рынке составляют 13,5 %, то доля логистических издержек по отношению к цене зарубежного производителя может быть вычислена по формуле

$$X = (100 - Z) L / (100 - L).$$

В нашем примере они составляют 10,5 %.

В большинстве фирм нет квалифицированного анализа и учета в статьях затрат, связанных с логистическими издержками.

Отсюда в ряде случаев преимущества, связанные с ценой на отдельные виды продукции у зарубежного производителя, нивелируются за счет различий в логистических затратах по доставке продукции до конечного покупателя.

Анализ международной торговли на примере Германии показывает, что приобретение товаров в Китае (в разрезе отдельных групп) позволяет снизить общие затраты по сравнению с закупкой в Германии вдвое. Однако возрастающие логистические издержки в совокупности нередко сводят данный эффект к нулю. Потенциал снижения логистических издержек заложен в росте доверия между партнерами, соблюдении качества и сроков поставок, включая повышение качества производимой продукции, в снижении затрат, связанных с контролем на стадии отгрузки продукции. Необходимо развивать долговременные хозяйственные связи. Вся совокупность перечисленных факторов имеет прямое отношение к развитию международных торговых связей российских фирм с зарубежными партнерами. Мы подчеркиваем при этом принципиальную важность организации логистического контроллинга.

Если в бизнес-структурах Германии более трети фирм не реализует функцию контроллинга, то в России это справедливо для более чем 60 % бизнес-структур. Только те из них, которые организуют во всей цепи поставок контроль за затратами и рисками, получают в стратегической перспективе шанс успешно функционировать на рынке.

К определяющим факторам при формировании хозяйственных связей и их развитии относятся:

- принятие решений на основе научных выводов, комплексной оценки возможных поставщиков и их дальнейшего развития (supplier relationship management);
- стратегия закупок, вырабатываемая с учетом возможной минимизации рисков (global sourcing);
- оптимизация процессов закупок путем централизации данной функции (возможно, через логистические центры) или передачи на аутсорсинг (shared service center);
- планирование развития логистических структур, включая выработку стратегий развития логистических сетей;
- повышение квалификационного уровня сотрудников;
- реструктуризация цепей поставок с целью повышения их эффективности (value chain improvement, supply chain effectiveness).

Инновации и инвестиции должны прежде всего направляться на повышение качества функционирования логистических структур и качества работы поставщиков.

1.4. Логистика на современном этапе развития экономики

3

Логистика является сегодня, в условиях глобализации, решающим фактором формирования и прогрессирующего развития мирохозяйственных связей. Кризис, который разразился неожиданно для большинства стран (развитых и развивающихся), поставил ряд новых, принципиальных вопросов, требующих эффективного решения для локализации и возможного предупреждения очагов «болезни», которая в виде финансовых, материальных и других коллапсов поражает экономический механизм. Осуществлять профилактические меры крайне необходимо, ибо от этого зависит последующее развитие экономик ряда стран, их устойчивый рост и повышение жизненного уровня населения.

Мы позволим себе высказать наше субъективное мнение относительно оценки и возможного наступления новых кризисов. Наши соображения базируются на принципиальном тезисе, что объективные законы рыночной экономики нельзя субъективно отменить или изменить, поэтому действие их более или менее разрушительно скажется через некоторый период времени, субъективные же действия людей могут лишь смягчить их последствия определенным комплексом конкретных мер (мероприятий). В противном случае придется вспомнить последствия ряда объективных законов, присущих плановой экономике. Мы понимаем, что эти, в определенной степени философские рассуждения оставляют широкое поле для дискуссий о месте и роли объективных экономических законов.

Логистика занимает одно из ведущих мест в жизнедеятельности всего экономического организма, и ее функционирование, включая комплекс научных дисциплин и инструментов, связано с изучением и выработкой определенных правил поведения (экономическая целесообразность) фирмами, транснациональными компаниями с целью организации новых потоковых схем, материальных, финансовых, информационных и других видов ресурсов в условиях меняющихся цен на сырье, материалы, плавающих обменных курсов и других обстоятельств.

Одной из главных проблем посткризисного развития экономики России является объективная необходимость внедрения инновационной составляющей, ее дальнейшего формирования. Масштабное развитие промышленного производства без инновационной составляющей можно оценивать как признак консервации в ряде случаев привычных, сложившихся на протяжении ряда лет хозяйственных связей (иногда этот фактор играет бесспорно положительную роль). Однако перед хозяйствующими структурами возникают (особенно в условиях глобализации) возможность и необходимость формирования новых межрегиональных, межстрановых и мирохозяйственных связей. На этих принципах формируются и создаются кластеры, когда представители различных отраслей объединяются в структуры на базе виртуальных площадей с целью генерирования новых идей и принципиально прорывных технологий. Образующиеся кластеры требуют формирования и развития новых хозяйственных связей. В условиях перенасыщенности рынка продукцией массового производства формируются и развиваются совершенно новые виды продукции, создаются новые рынки (маркетинг) на базе креативной экономики и реализации инноваций (модернизация). Этот уровень развития экономики базируется на знаниях, новейших технологиях, креативном менеджменте, включая новообразования в области маркетинга, логистики, управленческих решений. Особую роль приобретает организация хозяйственных связей. Принятие решений о

³ В подготовке этого раздела принимал непосредственное участие проф., д.э.н. А. М. Волков.

такой организации неразрывно связано с вертикально или горизонтально интегрированными базис-структурами. Классической является вертикально интегрированная группа в виде отрасли – лидер. Указанное институциональное построение имеет место в нефтяных компаниях, ряде холдингов оборонных предприятий. Однако если говорить о технологических прорывах, обеспечивающих ускоренный экономический рост, то инновационные кластерные подходы, базирующиеся на горизонтальной организации сетей и кооперации между их участниками, – наиболее эффективный путь. Успех Скандинавских стран, базирующийся на модели тройной спирали (triple helix model), является тому подтверждением. Речь идет о партнерском сплетении государства, бизнеса и науки, применительно же к таким новым образованиям – о международной кооперации с опорой на креативную экономику. В этих условиях предполагается переход на «длинные» контракты, в которых помимо условий цены определяются объемы поставок. Фактически речь идет о формировании цепи поставок (сложный вариант) с учетом особенностей отдельных видов продукции.

1.5. Особенности вхождения России в новую экономику

В условиях посткризисного развития экономики России наряду с новыми вызовами, которые требуют от логистики поиска актуальных решений, возникают и новые проблемы. Начиная с последнего десятилетия XX в. отличительными чертами и главными факторами экономического роста стран развитого рыночного хозяйства стали инновационная активность, интеллектуальный капитал, информационно-телекоммуникационные технологии, прогресс науки вообще, ведущий к формированию экономики знаний. В результате в этих странах (в отличие от России) новый, «четвертичный» сектор, включающий отрасли, основанные на производстве и потреблении знаний, в 1990-е гг. впервые занял доминирующее место, превзойдя по своей значимости сектор, традиционно называющийся первичным.

Эти процессы наиболее наглядно иллюстрируют качественные изменения структуры международной внешней торговли. Так, торговля наукоемкими технологиями, лицензиями и ноу-хау с 1980-х гг. стала наиболее динамично развивающимся сектором мировой внешней торговли, который постепенно вытесняет торговлю природными ресурсами и продуктами первичной переработки. Доля последних, несмотря на абсолютный рост за 20 лет, уменьшилась почти в 4 раза – с 45 до 11 %, в то время как доля высокотехнологичной продукции увеличилась с 11 до 29 %. Это при том, что за последние три года произошла некоторая стабилизация данных процессов из-за опережающего роста цен на энергоносители.

В высокотехнологичных отраслях – лидерах постиндустриальных стран, как правило, сосредоточен наибольший по объему капитал, их долговременный опережающий рост определяется опережающим ростом финансирования. Хотя главные затраты при этом несут сами корпорации, процессы инвестиционно-инновационного развития активно регулируются и стимулируются правительствами, роль которых не ограничивается традиционными рамками поддержки фундаментальной науки и целевых исследований, включая меры по целенаправленному развитию приоритетных отраслей.

В России эти тенденции только начали просматриваться. Но дело продвигается крайне медленно. Это грозит нам остаться страной с узкой сырьевой специализацией производства. Между тем уже сейчас усиление сырьевой экспорто-ориентированной специализации промышленности привело не только к чрезмерной зависимости российской экономики от конъюнктуры и цен мирового рынка, но и к эффекту «сырьевой ловушки», т. е. к высокой импортной зависимости потребления домашних хозяйств и технологических инвестиций. В российской промышленности доля затрат на технологические инновации и разработки в 3–4 раза ниже, чем в Германии, Франции, Швеции, на приобретение машин и оборудование по импорту соответственно выше в 2–3 раза. Иначе эту проблему можно сформулировать как выбор между продолжением сложившейся тенденции устойчиво скудного финансирования прикладных исследований и разработок (включая прорывные технологические проекты) с одновременным расширением импорта машин и технологий и созданием, внедрением более масштабного и действенного механизма финансовой поддержки (с участием бизнеса и государства – в ряде случаев основным) системы технологических инновационных проектов на приоритетных направлениях. Примерно с 2002 г. усиливается действие двух разнонаправленных тенденций: наращивания доходов от экспорта углеводородного сырья и опережающего роста затрат на импорт. Последний во все большей степени становится источником удовлетворения растущего внутреннего платежеспособного спроса.

Особенностями российской экономики пока являются упор на импорт зарубежных машин и технологий и явно низкое финансирование затрат на научно-исследовательские и инновационные разработки.

С первой особенностью связан соблазн получения быстрой отдачи от импорта зарубежных технологий и специалистов при усилении долговременной импортной зависимости не только по технике, но и по ее обслуживанию, снабжению запчастями и т. д.; со второй – то, что результаты начнут сказываться только в среднесрочной перспективе, зато обеспечивается технологическая устойчивость и технологическая независимость экономического развития.

Пока в федеральном бюджете России затраты на фундаментальные исследования и содействие научно-технической революции примерно соответствуют затратам на эти цели крупных международных корпораций. Так, немецкая корпорация «Сименс» почти в два раза превосходит наше государство по затратам на науку. Следствием такого положения дел является значительное отставание России от промышленно развитых стран по активности инновационных предприятий. Средние оценки доли инновационных предприятий в России составляют 19 %, а в странах ОЭСР – более 68 %⁴.

Положение усугубляется отсутствием весомых инвестиционно-технологических заделов. Если сейчас не использовать уникальные финансовые возможности для форсированного проведения структурных и технологических преобразований и инновационных процессов, то в долгосрочной перспективе в результате истощения ресурсов и по причине прогрессирующего технологического отставания от развитых стран Россия столкнется с большими трудностями. Ей все равно придется переориентировать свою экономику на новые технологии, однако позже это будет сделать гораздо дороже.

Финансовое положение страны позволяет более масштабно нарастить объемы затрат на научные исследования и разработки, изменить их структуру за счет создания мотивационного механизма (законодательно-правового, налогового) инновационной инфраструктуры, расширения государственного содействия, лоббирования конкурентоспособной продукции на мировом рынке и т. д. И это надо сделать. Необходимо также ускорить коммерциализацию результатов инновационной деятельности в промышленности. Чтобы сосредоточить усилия и ресурсы на построении конкурентоспособной экономики, целесообразно выделить особенно важный по воздействию на устойчивость темпов роста сектор наукоемких и высокотехнологичных отраслей и производств как отдельный приоритетный объект финансирования (за счет всех источников) и государственного регулирования. Это предложение не новое, но для России по-прежнему актуальное. Промышленно развитые страны давно изменили структуру своих экономик, сформировав сектор быстроразвивающихся наукоемких и инновационных отраслей, а отраслевая структура российской экономической системы в принципе остается неизменной с середины XX в., если не принимать в расчет пополнение и диверсификацию ряда отраслей машиностроения и услуг, переход на систему учета по видам деятельности ОКВЭП.

Другая особенность, с которой Россия вступает в новую экономику, определяет долговременное отсутствие значимых результатов по формированию внутреннего платежеспособного спроса, носителем которого является средний класс, что создает постоянную угрозу устойчивости поступательного экономического роста из-за разбалансированности по доходам населения, территорий и отраслей. Разрушающее действие этой потенциальной угрозы пока не столь очевидно в условиях успешного противодействия ей со стороны внешних благоприятных факторов – ценовой и товарной конъюнктуры внешнего рынка.

Согласно сформировавшейся в период индустриальной экономики неоклассической теории рынка проблема чрезмерной дифференциации доходов и имущества является вторичной, не влияющей на законы рынка и не несущей в себе деструктуризационных факторов. Так, ссылаясь на исследования лауреата Нобелевской премии по экономике Р. Коуза и

⁴ World Investment Report. UNCTAD (2005).

солидаризируясь с ним, другой лауреат этой премии, Дж. Стиглиц, резюмирует: «Основное допущение стандартной неоклассической теории заключалось в том, что проблему эффективности можно решить отдельно от проблемы распределения (вторая теорема экономической теории благосостояния), и эффективность результатов функционирования рынка не зависит от распределения богатства при условии четкого определения прав собственности»⁵.

Уменьшение пока возрастающих разрывов между богатыми и бедными странами, а внутри стран между богатыми и бедными регионами, отраслями, слоями (группами) населения – стратегическая задача новой экономики. Глубина дифференциации населения и регионов по уровню среднедушевых доходов и отраслей по уровню рентабельности и технологий в России особенно велика, что отражает деформированную структуру распределения доходов. Встраивание российской экономики в мировое экономическое пространство пока сопровождается углублением сквозной (отраслевой, региональной, социальной и финансовой) диспропорции.

Процесс вхождения России в новую экономику на правах равного партнерства должен сопровождаться (но не сопровождается) согласованностью методологических и методических подходов к оценке ресурсов, издержек и результатов воспроизводственного процесса. Например, в России, экономика которой базируется на использовании в экспорте сырья, сложилась довольно парадоксальная ситуация: интегрируясь в мировую экономику как поставщик углеродного сырья и продуктов его переработки, страна не располагает данными о реальной стоимости их запасов ни в целом, ни по месторождениям. В связи с этим для российской экономики особую значимость приобретают научно обоснованная методология объективной ценовой оценки природного богатства страны и встраивание этих показателей в систему макроэкономических расчетов. Страны с развитой экономикой отслеживают изменение стоимости природных ресурсов в системе национальных счетов через «счет движения капиталов», «счет изменения объемов активов» и т. д. Необходимость включения произведенных материальных активов в систему национального богатства очевидна. На деле они не получают ценового определения и тем самым не включаются в экономические отношения и в состав национального богатства. В России они учитываются только в натуральном выражении. В результате невозможна полная, с учетом потерь (затрат) национального богатства оценка прироста ВВП. Наиболее трудно отследить финансовые потоки и экономические процессы с приемлемой точностью и достоверностью в сфере сырьевого экспорто-ориентированного комплекса.

По крайней мере спорными являются результаты сопоставления структуры экономики России и постиндустриальных стран с развитым рыночным хозяйством. Если судить по данным структурной динамики производства ВВП, то она характеризуется постепенным увеличением доли услуг (56 % в производстве ВВП в 2004 г.). Однако такая прямая оценка структуры экономики дает искаженное представление о соотношении производства товаров и услуг. Дело в том, что рост сектора услуг в значительной степени – результат использования ныне широко известной схемы трансфертного ценообразования. Эта схема – основной инструмент многомиллиардной оптимизации налогообложения вертикально-интегрированными компаниями нефтегазового комплекса.

Таким образом, прибыль, созданная в секторе промышленного производства (в основном в топливном комплексе), в конечном итоге переводится в сектор посреднических услуг, который является центром концентрации прибыли, полученной от использования ресурсного потенциала страны.

В настоящее время имеет место увеличение расходов для оживления роста экономики. Лауреаты Нобелевской премии В. Смит и Э. Прескотт выступают против возрастающих

⁵ Россия и страны ЕС. 2003. М., 2003. С. 215.

госрасходов. На примере Японии 1995 г. они подчеркивают, что эта модель не позволила оживить экономику. Ядро кейнсианской модели – так называемый ожидаемый эффект мультипликатора. Один доллар, который дополнительно вкладывает государство, должен дать более одного доллара за счет того, что предприниматели и работники идут за покупками и создают стимул развития. Оценки данного мультипликатора различны. Например, П. Кругман говорит о стандартной оценке мультипликатора 1,5, гарвардский профессор Р. Гоаро – о мультипликаторе ниже 1 (его расчеты показывают мультипликатор 0,8); М. Фридман считает, что «в определенной степени мы уже не кейнсианцы».

Главным приоритетом в посткризисной экономике является формирование новой команды менеджеров, обладающих креативным мышлением, нацеленных на инновации в широком понимании, умеющих использовать накопленные знания в целях ускоренной экономической трансформации и роста. Требуется именно понимание, что докризисное развитие на основе сырьевого потенциала имеет границы и экономика нуждается в новых идеях, развитии кластерных образований пространственного (горизонтального) формирования сетей новой промышленной политики.

При определении посткризисной стратегии важно учитывать подготовленность элиты российского общества к инновациям в области менеджмента. Особенность российского менеджмента в том, что для него характерно отсутствие склонности к избыточной инициативе, инновациям в области менеджмента, реструктуризации фирм.

Менеджмент в своем культурно-этическом менталитете должен переориентироваться с приватизации прибыли и национализации убытков на приватизацию прибыли, максимизацию инноваций.

Остановимся еще на одной проблеме. Многие годы одни страны успешно наращивали свои расходы на потребительском рынке, другие накапливали доходы. Особых проблем это не вызывало. Такие страны, как Китай, продавали текстильные изделия, электронику в большем количестве, чем покупали за рубежом. Отсюда совершенно неравнозначные потоки денег и кредитов. Сэкономленные деньги (до половины общих доходов) китайцы закладывали в США в виде ценных бумаг. Иными словами, китайский продавец сразу же предоставлял покупателю в США кредит на покупку своих товаров. Для России характерно то, что и она часть своих доходов от продажи нефти, газа и других видов сырья вкладывала в ценные бумаги США и тем самым кредитовала американских покупателей. Кстати, к странам, которые больше покупали на мировом рынке и меньше откладывали в сбережения, относятся Великобритания и Испания, а к тем, кто много сберегал и много тратил, – Китай, Россия, Германия, Япония, Норвегия и страны Персидского залива. Профицит ВВП в процентах составлял в 2008 г.: в Китае – 10,0 %, Германии – 6,4, Японии – 3,2, Великобритании – 1,7, США – 4,7, России – 4 %. Теперь ситуация меняется. В 2009 г. дефицит бюджета в России составлял более 5 % ВВП, в последующие годы – 5–3 %. Тем самым формально и с точки зрения статистического учета правомерно, но по экономическому содержанию необоснованно занижается доля промышленного производства и увеличивается доля услуг торговых посредников – по существу «дочек» нефтегазовых компаний.

1.6. Роль и задачи риск-менеджмента в стратегии закупок

Создание системы эффективного менеджмента на предприятии (вне зависимости от того, крупное оно или малое) в условиях развивающихся рыночных отношений в России требует организации риск-менеджмента. В практической деятельности российских предприятий (особенно финансовых компаний) наблюдается стремление к организации риск-менеджмента в системе управления собственным бизнесом. В этой связи очень важным, на наш взгляд, является:

- полный учет влияния внешних и внутренних факторов на характер организации риск-менеджмента;
- выделение приоритета отдельных направлений развития риск-менеджмента.

В числе внешних факторов, определяющих организационную основу риск-менеджмента (изменчивость цен, глобализация товарных и финансовых рынков, налоговая асимметрия, технологические достижения и др.), следует выделить усиление для российских предприятий фактора глобализации с учетом вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Это приведет к росту для российских товаропроизводителей конкуренции как на внешних, так и на внутренних товарных рынках, за чем неминуемо последует рост степени проявления различных предпринимательских и финансовых рисков в их деятельности. На организацию риск-менеджмента конкретного предприятия естественно влияют и факторы внутреннего порядка, такие, как потребность в ликвидности, нерасположенность к риску, агентские издержки.

Важно подчеркнуть, что внешние и внутренние факторы организации риск-менеджмента взаимосвязаны, т. е. имеется определенная корреляция между ними. Это объясняется тем, что и сами различные виды рисков взаимосвязаны и взаимообусловлены. Так, усиление глобализации в связи с вхождением России в ВТО может повлечь за собой увеличение налоговой асимметрии, вызванное протекционистскими действиями государства в отношении отдельных отраслей и производств отечественной экономики. В качестве другого примера может служить влияние фактора роста технологической оснащенности на усиление фактора изменчивости цен, а также влияние последнего на рост потребности в ликвидности.

Следует также отметить, что конкретная модель организации риск-менеджмента существенно зависит от степени важности для конкретного российского предприятия проблемы *разрешения риска* (избежание, удержание, передача) и проблемы *снижения степени риска* (управление качеством, диверсификация, хеджирование, управление капиталом). В настоящее время крупные российские нефинансовые компании (напрямую или через финансовые организации) активно осуществляют различные финансовые операции на организованных финансовых рынках и тем самым подвергаются значительным финансовым рискам (ценовым, кредитным и операционным), при этом сохраняя определенные (порой монопольные) позиции на отдельных сегментах товарных рынков. Конкретная модель организации риск-менеджмента должна отражать значимость конкретного вида финансовых (инвестиционный, рыночный, неликвидности и др.) и предпринимательских (имущественный, транспортный, производственный и др.) рисков путем выделения в структурном подразделении риск-менеджмента специальной службы по управлению конкретным видом риска (например, управление транспортными рисками, управление ценовыми рисками).

Стратегическая политика закупок *supply-management* неразрывно связана с теорией портфолио (*portfolio selection theory*). Речь идет о формировании стратегического менеджмента в области логистики закупок, который в своих действиях должен оценивать следующие факторы (риски).

Таблица 3

Факторы риска в процессе формирования стратегии закупок

Мощность рынка	Возможность собственного производства и замены
Уровень зависимости от данного рынка	Среднегодовой рост
Уровень загрузки мощностей	Развитие цен на рынке
Рентабельность поставщиков	Возможные циклы поставок
Ситуация с конкурентами (число поставщиков)	Риски политические, забастовки, погодные явления
Затраты энергии и оценка сырьевых ресурсов	Технологическая стабильность
Возможные барьеры (ноу-хау, капитал, законы)	

Можно классифицировать стратегию закупок в зависимости от выработки решений (decision making) для предпринимательских структур следующим образом:

А. Долгосрочные связи с поставщиками;
политика не *out*, а *single-sourcing*;
поддержка активных исследований рынка закупок;
интенсивные исследования *make or buy*;
развитие стандартизации.

В. Та же стратегия;
в краткие сроки не менять поставщиков;
поддержка развития новых поставщиков.

С. Агрессивное поведение на рынке закупок;
стимулирование конкурирующих предложений;
интенсивный поиск новых поставщиков;
международное сравнение цен;
качество и концентрация;
складирования у поставщиков;
контроль за ценами.

Портфолио позволяет классифицировать риски закупок по четырем группам:

1) стратегически важнейшие материалы – большие объемы закупок и высший уровень рисков (key-products);

2) «узкие места» – малый оборот закупок и высокие риски (bottleneck products);

3) основная масса – большие объемы и малые риски (leverageror);

4) некритические материалы – малый объем закупок и малые риски.

Сегодня для многих заинтересованных сторон в части управления рисками организаций очевидны преимущества построения корпоративной системы управления рисками (КСУР) в плоскости как ожидаемого результата от внедрения системы управления рисками, так и ее эффективности. В плоскости ожидаемого результата это, во-первых, получение информации о риск-профиле (карты рисков) организации, основанном на профилях каждого значимого для организации риска, причем каждый профиль риска базируется на идентификации рискообразующих факторов (РОФ), ранжировании и анализе причинно-следственных связей проявления этих РОФ; во-вторых, получение формализованного документа «Политика и процедура управления рисками организации», позволяющего организации адекватно

реагировать на существенные (значимые) риски посредством воздействия на соответствующие ключевые РОФ; в-третьих, создание организационной структуры КСУР, основанной на соответствующей информационной системе управления рисками в организации (для нефинансовых организаций «KG Risk» и др.) и позволяющей внедрить в повседневную хозяйственную практику организации философию развития бизнеса с учетом приемлемого для организации соотношения риска и доходности.

В плоскости ожидаемого эффекта от КСУР это прежде всего повышение гибкости управления организацией на основе концентрации усилий менеджмента на наиболее существенных для организации аспектах деятельности – оптимизации затрат на управление за счет нейтрализации дозированного воздействия на РОФ, снижении вероятности и последствий рискованных событий и повышении мотивации сотрудников к воздействию на ключевые РОФ, существенном повышении качества бизнес-планирования, росте рыночной стоимости и повышении репутации за счет качественного улучшения КСУР организации.

Так, приведенный в ежегодном опросе руководителей крупных компаний мира ответ «PricewaterhouseCoopers»⁶ показал, что для 74 % опрошенных руководителей КСУР (риск-менеджмент) помогает увеличить стоимость компании и для 39 % руководителей одной из главных задач в данное время является внедрение КСУР.

Актуализируется проблема оценки системы управления рисками организации. Международная и отечественная практика свидетельствует, что отсутствие надлежащего корпоративного управления в организациях, проблемы внутреннего контроля и управления рисками приводят к кризисным явлениям как в организации, так и в отрасли экономики в целом. Что касается финансового сектора экономики, в частности банковского, то оценке систем управления в кредитных организациях за рубежом и у нас уделяется серьезное внимание со стороны соответствующих надзорных органов. В проведении общей оценки качества управления в банках первостепенное значение придается активному надзору со стороны совета директоров и правления, активности политики, процедурам и лимитам, адекватности расчета величины рисков, мониторингу и управленческим информационным системам, всеобъемлющему внутреннему контролю. К тому же практикуются обязательное информирование органов управления банков о проблемах в области управления рисками и оценки качества КСУР⁷ и методические рекомендации ЦБ России по проведению проверки системы управления банковскими рисками⁸. Проблема оценки КСУР для организаций реального сектора экономики является крайне актуальной, поскольку даже у кредитных организаций организационные структуры постоянно меняются, и не существует системы управления рисками, эффективной для всех банков. В этой связи представляется очень важным решение вопроса оценки эффективности используемой организацией системы управления рисками.

В настоящее время существуют различные подходы в оценке системы управления рисками организации. Предполагаемая Standart & Poors⁹ концепция оценки ERM (enterprise risk management) основана на первом – балльно-рейтинговом подходе. Агентством предлагается 100-балльная система: 1—25 (WR), 26—50 (AD), 51—75 (SG) и 76—100 (EX). Методика присвоения рейтинга модели ERM осуществляется в разрезе следующих рисков: управленческий, операционный, кредитный, рыночный, ликвидности и финансирования. Определенная практика такого подхода имеется и в России, в частности методика оценки ERM рейтинговым агентством «Эксперт РА», которое предлагает организациям сертификацию качества

⁶ www.pwc.com/ru/ru/traniny/corporate-governance/risk-management.jhtml

⁷ Письмо Центрального банка Российской Федерации от 24 марта 2005 г. № 47-Т «О методических рекомендациях по проведению проверки и оценки организации внутреннего контроля в кредитной организации».

⁸ Письмо Центрального банка Российской Федерации от 23 марта 2007 г. № 26-Т «Методические рекомендации по проведению проверки системы управления банковскими рисками в кредитной организации (ее филиале)».

⁹ S&P. Enterprise Risk Management for Ratings of Nonfinancial Corporations, June 5, 2008.

системы риск-менеджмента – сертификат, удостоверяющий уровень качества системы риск-менеджмента по оценкам «Эксперт РА». Недостатком этого подхода является ограниченный перечень рассматриваемых рисков и неучет рисков, возникающих от внедрения самой ERM.

Со вторым подходом в оценке ERM связана попытка увязать управление рисками и стоимость заемного капитала: эффективность ERM позитивно влияет на повышение кредитного рейтинга, а он в свою очередь – на снижение стоимости заемного капитала, т. е. оценку ERM предполагается определять через уровень снижения организацией стоимости заимствования. Подход имеет право на существование лишь для публичных организаций.

Наконец, третий подход оценки ERM, на наш взгляд, наиболее взвешенный и комплексный, так как позволяет оценить ERM через расчет показателя эффективности, основанного на отношении роста рыночной стоимости организации к затратам на разработку, внедрение и эксплуатацию ERM. Этот подход позволяет учесть и риски, возникающие у организации в связи с внедрением ERM. ERM-премия составляет в среднем 3,6 % стоимости компании. Как видим, влияние ERM на стоимость компании очевидно и статистически значимо.

Глава 2

Логистика и теоретико-методологические принципы управления цепями поставок

2.1. Теоретические и практические аспекты управления цепями поставок

До настоящего времени идут дискуссии о роли и месте системы управления цепями поставок (SCM) в реализации главной цели – эффективности фирмы. В значительной степени это обусловлено не столько сущностью и содержанием основополагающего понятия «экономика предприятия», применимого в учебных планах подготовки специалистов и их последующей практической деятельности, сколько принципиально новыми подходами в развитии теории и практики менеджмента.

Принципиальные различия сложившегося и нового осмысливания задач менеджмента, реализуемые в рамках развития системы SCM, можно кратко охарактеризовать следующим образом.

Таблица 4

Различные подходы в управлении цепью поставок

Существующие подходы	Новый взгляд на SCM
1	2
1. Горизонт охвата факторов производства достаточно ограничен	1. Широкий охват всей функционирующей системы, включая сеть бизнес-структур
2. Содержание понятия «успех» включает экономическую эффективность 3. Рациональное планирование и принятие решений, стиль руководства, культура предпринимательства, мотивация и т.д. носят ограниченный характер в рамках предпринимательской структуры	2. Включение факторов добавленной стоимости, способности выжить и развиваться 3. Реализация главной цели во всей цепи формирования стоимости, т.е. выход за пределы одной фирмы, включая отдельных производителей и поставщиков

Проводимые дискуссии и различные точки зрения позволяют сформулировать ряд выводов. Новые подходы в выработке стратегии и тактики оперативного управления включают расширение горизонта, подъем отдельной предпринимательской структуры на уровень SCM, что предполагает возможность управления процессами и потоками по принципу «тяги-толкай» (push-and-pull) в части развития предпринимательской активности, направленной на обеспечение потребности клиентов.

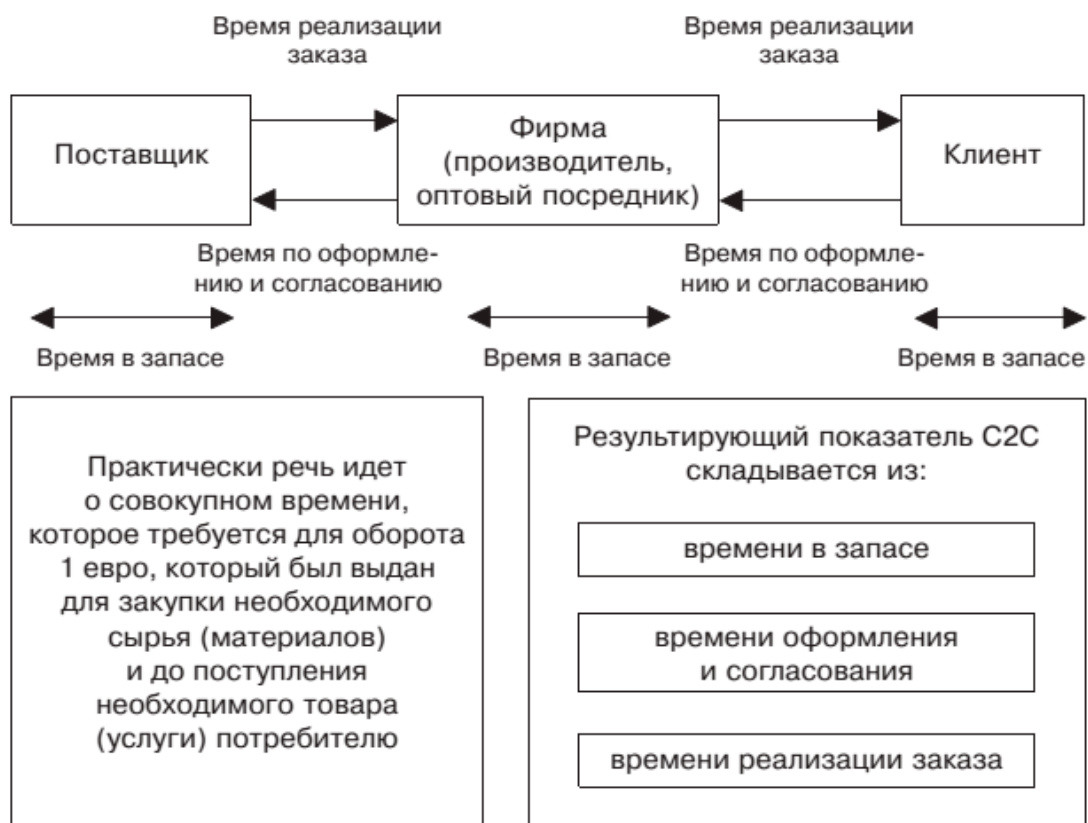
С практической точки зрения развитие систем SCM наталкивается на ряд серьезных проблем, которые требуют анализа, обсуждения и выработки конкретных решений. К ним относятся межличностные, социальные препятствия, которые возникают в условиях формирования SCM, распределение властных и правовых функций, а также перераспределение преимуществ, получаемых отдельными участниками цепи.

Существует определенная недооценка узких мест, которые возникают из-за конфликтов отдельных участников SCM, – аспектов договорно-правовых и политико-властных. Все

сказанное имеет принципиальное значение для формирования интегрированной системы SCM, целями которой являются снижение запасов на 60 %, сокращение цикла (времени) поставок на 50 %, обеспечение точности прогноза до 80 %. Известно, что в качестве наиболее успешных фирм, реализующих SCM, выступают «Nokia», «Procter & Gamble», «Caterpillar» и др. Следует, однако, отметить, что в действительности у многих фирм и предпринимательских структур эффект SCM не столь очевиден:

- 1) нет четких дефиниций содержания целей и задач SCM;
- 2) SCM может успешно функционировать, если точно определены потребности клиентов;
- 3) недостаточно внимания уделяется формированию межфирменных сетей, формируемые цели и методы их достижения не учитывают реальную внешнюю среду;
- 4) требуется учет факторов всей цепи формирования добавленной стоимости, а не анализ двухсторонних отношений;
- 5) барьер доверия, недостаточный обмен информацией, а также слабо структурированные организационные рамочные условия.

Для выявления потенциала SCM остановимся кратко на результатах исследования европейских фирм в рамках цикла C2C. Цикл C2C характеризует собой весьма важный с экономической точки зрения показатель – время, требуемое для поставки необходимого сырья, материалов с целью производства продукции и выполнения заказа, т. е. продажи готового продукта (см. блок-схему). Показатель C2C рассматривается как фактор успешной деятельности SCM.

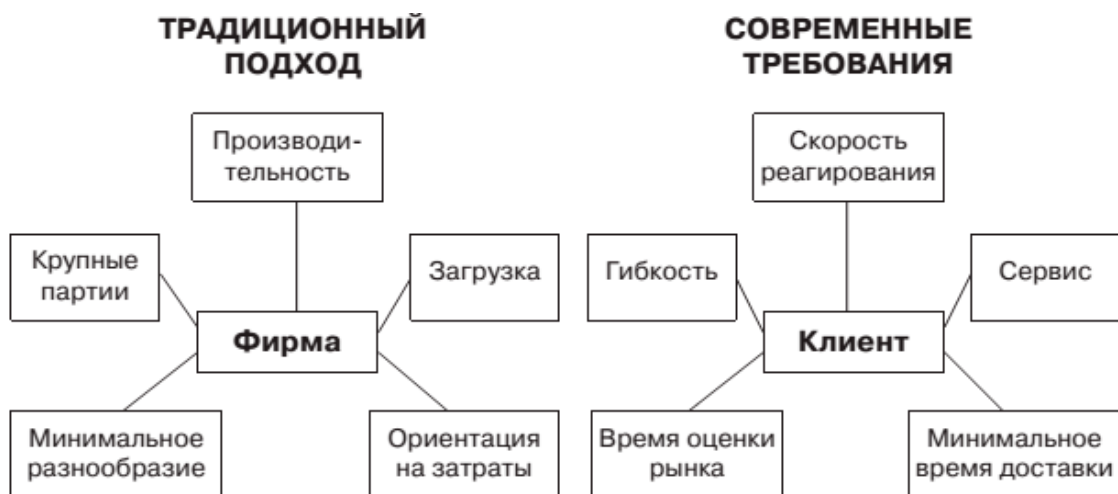


Фирма «Nokia» сократила показатель C2C за 10 лет со 158 дней до 27 дней. Хорошие показатели снижения C2C имеют автомобильная, пищевая промышленность. Однако в цепи есть партнеры-«победители» и партнеры-«проигравшие». Иными словами, за счет

одних выигрывают другие. Все зависит от распределения силы и значимости партнеров, которые оказывают определенное давление на поставщиков, исходя из своих интересов. Практически не достигается главная цель – реализовать оптимум в цепи для всех участников SCM. Существуют противоречия в так называемой win-win-ситуации, которые обусловлены локальными интересами отдельных участников.

Таким образом, необходимо четко структурировать и выделить последовательность реализации концепции SCM в увязке с традиционной логистикой в аспекте практической реализации.

Развитие современной концепции логистики требует инновационного менеджмента, который должен руководствоваться новыми целями, вытекающими из реалий сегодняшнего дня. Сравним традиционные и современные особенности фирмы.



Гибкость обеспечивается логистикой, содержание которой можно охарактеризовать как *функцию, которая охватывает в единстве планирование, управление и оптимизацию внутренних и внешних потоков материалов и информации об их движении*. Мы обращаем внимание на то, что это определение значительно расширяет традиционное понимание логистики в том смысле, что она исследует и оптимизирует процессы, которые выходят далеко за рамки функций, которые реализуются на фирме. Поэтому содержание менеджмента логистики широко охватывает внефирменные процессы, которые увязываются с процессами формирования сетей (информационных, материальных) и с менеджментом риска, которому до последнего времени не уделялось должного внимания.

Требования конкурентоспособности предполагают оптимизацию всех перечисленных потоков во всей цепи участников формирования добавленной стоимости. Сказанное означает, что в условиях специализации в сеть необходимо включать всех партнеров указанного процесса.

Объединение в единую сеть стратегически главных партнеров позволит реализовать две важнейшие предпосылки конкурентоспособности – *стабильность* и *гибкость*. Именно исходя из этих предпосылок развивается современное направление логистики – SCM.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.