Зайцева Анна Михайловна. Логистические принципы управления предприятиями химико-фотографической промышленности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.06 Москва, 2001 173 с. РГБ ОД, 61:02-8/342-2

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА 1. Методологические основы применения логистических принципов в управлении 9**

1.1. Логистические принципы управления предприятием 9

1.2. Методология применения логистических принципов 22

1.3. Место и задачи управления на основе логистических принципов 36

**ГЛАВА 2. Анализ организации управления, материальных и финансовых потоков на предприятиях химико-фотографической промышленности 61**

2.1. Особенности предприятий химико-фотографической промышленности как объектов логистического управления 61

2.2. Анализ организации управления предприятиями химико-фотографической промышленности 74

2.3. Анализ материальных и финансовых потоков в процессе обеспечения оборотными средствами предприятий химико-фотографической промышленности 97

**ГЛАВА 3. Разработка организационных мероприятий по реализации логистических принципов в управлении предприятиями химико-фотографической промышленности 116**

3.1. Разработка логистико-ориентированной организационной структуры управления для предприятия химико-фотграфической промышленности 116

3.2. Внедрение функционального управления на основе логистических принципов 129

3.3. Разработка схемы оценки эффективности управления на основе логистических принципов 139

3.4. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по реализации логистических принципов в управлении предприятиями 148

Заключение 165

Литература

* [Методология применения логистических принципов](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskie-principy-upravlenija-predprijatijami-himiko-fotograficheskoj.html#1553941)
* [Место и задачи управления на основе логистических принципов](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskie-principy-upravlenija-predprijatijami-himiko-fotograficheskoj.html#1553942)
* [Анализ организации управления предприятиями химико-фотографической промышленности](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskie-principy-upravlenija-predprijatijami-himiko-fotograficheskoj.html#1553943)
* [Внедрение функционального управления на основе логистических принципов](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskie-principy-upravlenija-predprijatijami-himiko-fotograficheskoj.html#1553944)

**Введение к работе**

**Актуальность исследования.**В современных условиях функционирования отечественных химических предприятий традиционные формы организации деятельности уже не справляются с усложняющимися обстоятельствами современного рынка. Такие факторы как глобализация, развитие информационных технологий, структурные изменения в организации бизнеса, рост партнерства и стратегических союзов требуют новой организации ключевых процессов обеспечения деятельности предприятия. Поэтому одним из главных вопросов совершенствования управления предприятия является поиск внутренних резервов повышения эффективности деятельности. Наиболее действенным механизмом раскрытия внутреннего организационного потенциала является внедрение в регулярную практику управления на основе логистических принципов.

Значительный эффект, достигаемый применением логистических принципов и подходов в управлении современным предприятием, оправдывает те средства, которые расходуются на логистику в развитых странах. Например, в 2000 году в США расходы на логистику составили более чем 1 трлн. долл., или 10% от ВВП страны. Такой размер доли логистических расходов в ВВП стабилен на протяжении последних семи лет [82]. В российской практике применение логистических принципов в управлении во многом является новым подходом. Вместе с тем следует отметить значительный вклад в развитие теории логистического управления отечественных ученых Аникина Б.А., Гаджинского A.M., Голикова Е.А., Залмановой М.Е., Макаренко М.В., Канке А.А., Новикова О.А., Плоткина Б.К., Семененко А.И., Сергеева В.И. и др. В работах российских авторов в качестве главных объектов исследования выделяются два процесса. Во-первых, снабжение как начальная и наиболее управляемая стадия формирования стоимости продукции. Во-вторых, сбыт как конечная и наиболее чувствительная, с точки зрения формирования стоимости продукции, стадия. Однако в системе логистического

управления результат зависит от общей эффективности реализации всех логистических операций в цепочке «снабжение - производство - сбыт».

Недостаточная ориентированность наших предприятий на логистическое управление во многом вызвана пробелами в практической проработке вопросов комплексного логистического управления, адаптированных к конкретным условиям отечественной экономики.

В свою очередь практическое применение логистических принципов управления предъявляет новые требования к содержанию управленческой деятельности, вызывая объективную необходимость совершенствования организационной структуры предприятия. На современном этапе развития теории логистического управления данные вопросы не нашли достаточного отражения.

Развитие химико-фотографической промышленности в России в последние годы определяется общими закономерностями развития химического комплекса. В результате негативных процессов снижения объемов производства, тяжелых последствий кризиса химической промышленности в период с 1991 по 1999 годы в значительной степени снизился научно-производственный потенциал предприятий химико-фотографической промышленности. Начиная с 2000 г., отмечается некоторая стабилизация экономического состояния и улучшение основных результатов деятельности предприятий подотрасли, однако, эти результаты были в целом ниже среднеотраслевых по химическому комплексу. При этом сохраняются проблемы научно-технического развития предприятий химико-фотографической промышленности.

Спецификой отрасли является высокая доля наукоемкой продукции. Это выдвигает соответствующие требования к процессу организации научных исследований и разработок, а также к процессу их обеспечения в части материальных и финансовых ресурсов.

Особенности предприятий химико-фотографической промышленности как объектов управления, а также реальные проблемы в функционировании отечественных предприятий данной подотрасли позволяют рассматривать практическое применение логистических принципов в управлении этими предприятиями как возможность повысить их эффективность. Поэтому назрела необходимость в разработке на основе логистических принципов управления мероприятий, которые позволят за счет использования внутренних ресурсов и рациональной организации материальных и информационных потоков в комплексе улучшить результаты деятельности.

Недостаточность проработки вышеназванных вопросов, а также необходимость разработки организационных мероприятий по совершенствованию системы управления на основе логистических принципов с учетом отраслевых особенностей российских предприятий химико-фотографической промышленности, обусловили выбор тематики диссертационного исследования, его цель и основные задачи.

**Целью диссертационного исследования**является исследование принципов логистического управления на основе изучения и систематизации специальной экономической литературы, критического анализа реализации логистических функций в действующих организационных структурах предприятий химико-фотографической подотрасли, а так же выработка организационных мероприятий для практической реализации логистических принципов в управлении предприятиями химико-фотографической промышленности.

В соответствии с поставленной целью в работе решались следующие **задачи:**

исследование логистических принципов управления предприятием, выделение основных методологических инструментов логистического управления, выявление места логистического управления в общей системе управления предприятием и его взаимосвязей с другими функциональными подсистемами;

выявление основных особенностей предприятий химико-фотографической

промышленности как объектов логистического управления;

анализ существующих систем управления предприятий химико-фотографической промышленности с точки зрения реализации логистических функций, а также изучение специфики материальных, информационных и финансовых потоков;

разработка организационных мероприятий по реализации логистических принципов в управлении предприятиями химико-фотографической промышленности.

**Объект исследования**- предприятия химико-фотографической промышленности.

**Предмет исследования**- организационно-экономические аспекты реализации логистических принципов управления на предприятиях химико-фотографической промышленности.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых. Большой вклад в разработку и развитие современной теории логистики и логистического управления, внесли такие зарубежные исследователи, как Баллоу Р., Кристофер М, Ламберт Д., Линдере М., Фишер М. Проблемы организационного проектирования нашли отражение в трудах Биркиншау Дж., Дженсена М., Чендлера А. и др. Фундаментальные исследования, касающиеся применения как зарубежного опыта, так и отечественного в области логистизации предприятий проводились российскими учеными Аникиным Б.А., Гаджинским A.M., Гордоном М.П., Сергеевым В.И. и другими авторами.

Информационную базу диссертации составили данные периодических изданий, бюллетени и аналитические исследования отечественных информационных агентств и зарубежных институтов, экономико-статистические сборники, доклады российских специалистов, материалы профильных конференций.

**Научная новизна**диссертационного исследования определяется постановкой,  
анализом и решением задач разработки методических и практических рекомендаций по  
реализации логистических принципов в управлении предприятиями химико-  
фотографической промышленности, которые будут способствовать устойчивому  
развитию данных предприятий в условиях рыночных отношений.  
Основные **научные результаты,**полученные лично автором:  
\* предложена логистико-ориентированная структура управления предприятия

химико-фотографической промышленности на основе выделения логистических цепочек по видам продукции разной функциональной направленности;

сформулирована стратегия предприятия химико-фотографической промышленности, имеющего собственный научно-исследовательсий центр;

разработана оригинальная матрица классификации продукции в зависимости от ее функциональной принадлежности к той или иной логистической цепочке и проработаны вопросы использования данной матрицы для целей оптимизации портфеля выпускаемой продукции химико-фотографического предприятия;

предложены принципы организации финансовых потоков при взаимодействии основных структурных подразделений и собственного научно-исследовательского центра предприятия химико-фотографической промышленности;

предложена комплексная схема оценки эффективности деятельности логистизированного предприятия химико-фотографической промышленности.

**Практическая значимость работы**заключается в том, что предложения, методические подходы и рекомендации, сформулированные и рассмотренные в диссертационной работе, могут быть использованы при формировании логистической системы управления предприятием, имеющим в своем составе научно-исследовательские

подразделения, что позволит повысить эффективность функционирования.

**Апробация результатов исследования.**Результаты данного исследования нашли практическое применение в работе Планово-производственного отдела ЗАО НПО «ФоМос».

**Публикации.**По теме диссертационного исследования опубликовано 4 работы общим объемом 0,6 печатных листа.

**Структура работы.**Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы. Работа изложена на 173 страницах. Список литературы включает 103 наименования.

## Методология применения логистических принципов

Рассмотренная в предыдущем разделе концепция управления на основе логистических принципов тесно связана с вопросом о методологических основах их применения. Методология - это способы организации и построения теоретической и практической деятельности, совокупность методов как способов познания [51].

Менеджмент использует большое число различных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, целенаправить и эффективно организовать выполнение присущих ему функций, действий и операций, необходимых для принятия управленческих решений. В совокупности способы осуществления управленческой деятельности, которые применяются для постановки целей и обеспечивают их достижение называются методами менеджмента. , позволяющая получать новые знания об отношениях Понятие «метод менеджмента» неразрывно связано с этимологией термина «метод», происходящего от греческого meihodos и трактуемого двояко: как способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни и как прием, способ или образ практического действия. В первом случае это гносеологическая категория науки управленияв системе управления.

Во втором значении термин «метод» относится к содержанию процесса управления и означает способ осуществления управленческой деятельности [63]. Согласно второму значению к методам менеджмента применяют следующую классификацию: 1) организационные методы - это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей; 2) административные методы или методы властной мотивации, выражающиеся в открытом принуждении людей для выполнения той или иной деятельности или в создании условий для подобного принуждения; 3) экономические методы - совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих действовать в нужном направлении; 4) социально-психологические методы - способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями в коллективе.

Методы занимают в системе менеджмента особое место, так как на их базе происходит взаимное обогащение его теории и практики. Решая ту или иную задачу менеджмента, методы служат целям практического управления, представляя в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей. Одновременно с этим использование системы методов при изучении новых управленческих проблем позволяет расширить знания об управлении. Тем самым методы способствуют развитию теории менеджмента, поднимая ее на новый уровень.

Методологическую основу современной теории логистики и практического применения ее принципов составляет системный анализ.

Объектом логистики, как правило, является большая и сложная материалопроводящая система, которая может быть изучена средствами общей теории систем. В этой научной дисциплине разрабатываются методологические принципы исследования систем. Задачи анализа и синтеза сложных объектов привели к созданию новой концепции, которая носит название системного подхода, основными категориями которого являются понятия: система, структура, иерархичность, сложность, динамичность и другие.

Исследование объектов путем представления их в виде систем является задачей системного анализа. Методы системного анализа применяются при решении многих задач [36], в частности при определении функций и структуры проектируемой системы. В нашем случае микрологистической системы.

Следуя целям настоящего диссертационного исследования, выделим основные методологические инструменты применения логистических принципов в управлении. Для чего определим ключевые широко используемые понятия: функция и бизнес-процесс.

Понятие функция можно определить как устойчивые повторяющиеся специализированные действия, способность реализации которых поддерживается в компании, и которые закреплены за исполнительными звеньями. При проектировании простое перечисление функций ничего не говорит о регламенте их реализации, используемых ресурсах компании, документах и информации. Очевидно, что в компании такие регламенты объективно существуют в виде различного рода инструкций, описаний технологических процессов, документированных и недокументированных бизнес правил. Поэтому для более тонкой настройки изменений неизбежен переход к следующему этапу описания - группировке или разложению функций по процессам.

Бизнес-процесс - это упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата, с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов. Следовательно, каждая функция может трактоваться как «свернутый», т.е. не раскрытый с помощью явного описания, бизнес-процесс.

## Место и задачи управления на основе логистических принципов

Основная задача управления на основе логистических принципов определяется в рамках настоящего диссертационного исследования как сквозная оптимизация бизнес-процессов - от закупки исходных ресурсов, до сбыта произведенных товаров и услуг, при этом главным критерием выступает минимум совокупных затрат при достижении максимальной степени удовлетворения потребителя. Частным критерием может являться повышение оборачиваемости капитала. При решении этой задачи логистического управления осуществляется координация и увязка требований финансового, производственного и других видов менеджмента в разрезе общей логистической стратегии фирмы, связанной с управлением потоками. Таким образомуправление на основе логистических принципов представляет собой такой управленческий подход к организации работы предприятия и его логистических партнеров, который обеспечивает наиболее полный учет временных и пространственных факторов в процессах оптимизации управления материальными, финансовыми и информационными потоками для достижения стратегических и тактических целей предприятия на рынке.

Сущность логистического управления раскрывается при рассмотрении его функций, для решения которых создается система логистического управления на предприятии. Основные функции логистического управления, как любой подсистемы менеджмента, это функции планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Они как комплексные функции находят свое отражение в задачах более низкого уровня. Так одна из самых главных функций - планирование реализуется в решении следующих задач: планирование будущих параметров логистической системы; планирование МТО производства; планирование производства на основе прогноза потребностей в материалах, готовой продукции и заказов потребителей; планирование портфеля заказов потребителей; перспективное, текущее и оперативное планирование сбыта; разработка планов перевозки материалов и готовой продукции; планирование сметы затрат на приобретение и перемещение материалов и готовой продукции; планирование размещения складской и дистрибутивной сети и др.

Следующая комплексная управленческая функция - организации - в системе логистического управления представлена следующими задачами: построение интегрированной логистической системы; создание подсистемы управления движением потоков в логистической системе; создание и организация эффективного функционирования снабженческой, производственной, сбытовой подсистем; организация рационального с точки зрения совокупных затрат движения материальных и других видов потоков; установление хозяйственных связей с поставщиками; организация закупок и завоза материально-технических ресурсов; организация хранения материалов и подготовка их к производственному потреблению; организация каналов товародвижения готовой продукции и др.

Координация как центральная функция любого процесса управления, направленная на обеспечение его бесперебойности и непрерывности, в системе логистического управления находит отражение в следующем: установление рациональных связей внутри логистической системы, а так же с ее окружением; согласование действий различных подразделений для достижения комплексной эффективности логистической деятельности предприятия; разрешение внутренних конфликтов интересов различных подсистем менеджмента на основе логистической концепции управления и пр.

Очень часто проблема неэффективности логистической системы кроется в стремлении отдельных подразделений предприятия выполнить свои функции, не согласовывая свои действия с другими и часто не считаясь с последствиями, которые их деятельность может иметь по отношению к другим функциям и эффективности работы предприятия в целом. Такая ситуация носит название «целевого конфликта» [58]. Например, экспедиция, заботясь об удешевлении упаковки, может выбрать тару, которая окажется трудно транспортабельной. Отдел снабжения, желая устранить любую возможность появления дефицитности материалов, может создавать излишние запасы и этим вызвать финансовые затруднения. Некоторые стороны целевого конфликта в логистических системах могут быть представлены следующей схемой (Рисунок 8).

Проблема несогласованности целей и действий достаточно актуальна в условиях российской экономики переходного периода, в которой большинство предприятий страдают хроническим дефицитом оборотных средств, и координация деятельности различных подразделений позволяет найти пути решения этой проблемы.

## Анализ организации управления предприятиями химико-фотографической промышленности

Основная задача промышленного предприятия - распределять существующие ресурсы рациональным образом, подобрать соответствующую технологию преобразования ресурсов в продукт или услугу, обеспечить поставленные цели в области завоевания рынка, достичь устойчивости своего положения, определенных финансовых результатов, позитивных социальных последствий и т.д. [54]. При этом формирование эффективной системы управления предприятием является основным фактором, обеспечивающим достижение поставленных целей.

Согласно определению, данному в Словаре-справочнике менеджера [69] система управления выражается двумя аспектами: 1) как совокупность действий (управленческих функций); 2) как совокупность звеньев, осуществляющих управление, и связей между ними (организационная структура).

Анализ существующей системы управления предприятием произведем через построение упоминавшейся ранее организационно-функциональной (матричной) модели. Ее формирование связано с детализацией функций и закреплением их за организационными звеньями предприятия. Таким образом, на практике это сводится к построению матрицы-распределителя функций по оргзвеньям (см. стр.28, Рисунок 4). Для целей анализа в рамках настоящего диссертационного исследования предполагается ограничиться рассмотрением реализации основных логистических функций в рамках действующей организационной структуры предприятия.

Базисные логистические активности - снабжение, производство и сбыт, на основе которых были вьщелены особенности химических предприятий как объектов логистического управления (см. стр.61), в предлагаемой классификации функций составят верхний уровень. Дальнейшая структуризация каждой активности позволяет выделить логистические функции второго уровня, которые в основном относятся к ключевым логистическим активностям. Возможна также их дальнейшая детализация с выделением элементарных логистических активностей, которые являются неделимыми операциями, но для целей анализа данный уровень не используется.

Первый этап анализа сводится к выбору тех функций, которые составят базу, отображающую реализацию функционального направления - логистического управления.

Для построения матрицы-распределителя автором предлагается набор функций, который характеризует процесс логистического управления в рамках предприятия. Этот набор не претендует на полноту отражения всего процесса логистического управления, и содержит основные функции (Рисунок 15).

Выделенные функции характерны для деятельности практически любого промышленного предприятия, поэтому целью анализа будет являться определение качественных характеристик их реализации и выявление соответствия их исполнения общим принципам логистического управления. На основе анализа специализированных литературных источников [17,25,35,56,59,68,99] автором диссертационного исследования предлагается следующая интерпретация основных задач, которые должны решаться в рамках реализации каждой из выбранных функций: 1) Управление закупками ? Определение и оценка требований потребителей материальных ресурсов (установление требований к весу, размерам, параметрам и сервису поставок); ? Принятие решения «производить или закупать»; ? Анализ рынка поставщиков и их выбор; ? Мониторинг оплаты закупок; ? Доставка материальных ресурсов и оформление передачи прав собственности; ? Контроль и оценка выполнения закупок. 2) Управление запасами материальных ресурсов: ? Определение уровней и норм запасов на складе материальных ресурсов; ? Расчет размера заказов и определение интервалов между заказами; ? Оперативный учет состояния и движения запасов; ? Распределение материальных ресурсов между подразделениями-потребителями . 3) Планирование потребностей: ? Формирование производственной программы; ? Формирование планов по номенклатуре и объему поставляемых материальных ресурсов; ? Формирование бюджета поставок; ? Формирование графиков платежей. 4) Управление качеством: ? Разработка и внедрение стандартов качества; ? Контроль параметров качества сырья, полуфабрикатов и готовой продукции; " Контроль соблюдения регламентов технологических процессов производства; Сертификация выпускаемой продукции и системы управления качеством. 5) Управление производственными запасами: ? Определение уровней и норм запасов в производстве; ? Оперативный учет состояния и движения производственных запасов. 6) Управление заказами: ? Прием и предварительная обработка заказов; ? Определение специфических требований заказчика; ? Определение источников выполнения заказа; ? Передача заказов; ? Планирование сроков выполнения заказов; ? Мониторинг и контроль выполнения заказов. 7) Дистрибуция: ? Создание организационной структуры дистрибутивных каналов и сетей; ? Продвижение готовой продукции; ? Организация продаж и послепродажного сервиса. 8) Физическое распределение: ? Погрузочно-разгрузочные работы; ? Перевозка и экспедирование; ? Сортировка и комплектация готовой продукции. 9) Управление запасами готовой продукции: ? Поддержание оптимальных уровней складских запасов готовой продукции; ? Оперативный учет состояния и движения запасов готовой продукции. В качестве объектов для анализа организации управления предприятием в части реализации логистических функций выбираем следующие предприятия химико фотографического профиля - НПО «ФоМос» (г. Москва, Россия), Завод Светочувствительных Материалов (ЗСЧМ) АППО «Свема» (г.Шостка, Украина), Завод «Фотобумага» Компании «Славич» (г. Переславль-Залесский, Россия). Основными критериями, которые определи выбор этих объектов, явились: сравнимая номенклатура выпускаемой продукции, которая определяет пересечение интересов на общих рынках сбыта; ? схожая номенклатура и объемы потребляемых материальных ресурсов; ? общие принципы организации технологического процесса производства продукции. НПО «ФоМос» Ордена Трудового Красного Знамени Научно-производственное объединение «ФоМос» (НПО «ФоМос») является правопреемником Государственного научно-исследовательского и проектного института химико-фотографической промышленности (ГОСНИИХИМФОТОПРОЕКТ), который был основан в 1966 году. Со времен основания предприятие является головной организацией РФ по разработке и внедрению в промышленность светочувствительных, радиографических материалов, комплектов химикатов для их обработки, технологических процессов и комплексов специализированного оборудования, необходимых для производства фотоматериалов и фотохимикатов.

## Внедрение функционального управления на основе логистических принципов

Полное функциональное описание деятельности компании является чрезвычайно трудоемким делом и в рамках данного исследования целью не ставится. Однако процессы, наиболее сильно отражающиеся на конкурентоспособности организации, все же необходимо формально описать. Согласно международному стандарту качества ISO 9000 под процессом понимается преобразование ресурсов, добавляющее стоимость. Обычно такие процессы именуются ключевыми. Выбор ключевых процессов зависит от двух факторов. Во-первых, от вида конкурентного преимущества, которым пользуется компания. Как указывалось выше (см. стр.48) выделяется два вида конкурентных преимуществ - фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации продукции. При фокусировании на издержках наибольший интерес представляет оценка функций, создающих добавленную стоимость. К таким функциям относятся базисные логистические активности - снабжение, производство, сбыт. При фокусировании на дифференциации на первый план выходят функции, которые создают наибольшую ценность для потребителя. Например, если предприятие обладает определенной репутацией, то описанию должны быть подвергнуты функции, поддерживающие такую репутацию. Во-вторых, от «емкости» процесса, т.е. широты охвата им функциональных служб и объема обмениваемой между ними информации. При этом подходе выявляются узловые сферы, в которых велика вероятность несогласованности действий, а значит, велики издержки взаимодействия в ходе выполнения внутрифирменных транзакций.

В рамках данного диссертационного исследования согласно представленной в Главе 1 модели 5-ти ключевых бизнес-процессов [см. стр.27], для целей формального описания в НПО «ФоМос» в качестве основных можно выделить следующие процессы: Процесс снабжения (является процессом второго уровня процесса «Воспроизводство ресурсов», см. стр.27, Рисунок 3). Процесс взаимодействия научно-исследовательского центра со структурными подразделениями и внешней средой (является процессом второго уровня процесса «Новый продукт», см. стр.27, Рисунок 3). Выбор именно этих процессов обусловлен следующими объективными факторами. Во-первых, оба процесса связаны с отвлечением и распределением финансовых средств, эффективность и производительность которых в условиях неблагоприятного финансового состояния предприятия приобретает первостепенную важность. Например, динамику и структуру источников финансирования технологических инноваций в промышленности иллюстрирует Рисунок 33. Из представленных данных следует, что основным источником инноваций в промышленности были и остаются собственные средства предприятий. Об этом же свидетельствуют данные ЦЭК - в первом полугодии 2000 года 91% предприятий использовали собственные средства как главный источник для развития инновационной деятельности [19]. Приведенные данные также характерны и для НПО "ФоМос".

Во-вторых, из-за высокой доли переменных издержек в структуре себестоимости продукции возрастает роль закупочной части логистических цепочек. В-третьих, стратегическая ориентация предприятия на инновационную продукцию и улучшение существующих продуктов невозможна без хорошо отлаженного научно исследовательского механизма, бесперебойную работу которого обязано обеспечивать финансирование.

Процесс закупок, при проведении декомпозиции до уровня сохранения межфункциональных связей между структурными подразделениями, выглядит следующим образом. После определения потребностей в материалах в Планово-производственном отделе (ППО) на основании заявки на изготовление продукции от Службы реализации, потребностей Научно-исследовательского центра и данных о наличии материалов на складе от Складского хозяйства, при котором определяют базовые характеристики требуемых материалов, возможные от них отклонения, необходимое количество материалов и сроки их поставки, производится оптимизация заявок на материалы по службам снабжения Центра устойчивой продукции (ЦУП) и Центра инновационной продукции (ЦИП). Оптимизация заключается в формировании наиболее крупных партий закупок при ограничениях времени поставки. Оптимизированные заявки на материалы оформляются и согласуются со службами снабжения. Службы снабжения приступают к выбору поставщиков.