Проценко И.О.
канд. экон. наук, доцент Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

поставьте вовремя на место

концепция управления цепью поставок и потенциалы преимущества с позиции интегрального менеджмента

В условиях рыночной экономики важными факторами конкурентоспособности являются качество продукции и услуг, реактивность и гибкость в отношении неоднородных потребностей клиентов, оптимальные затраты, точность поставок, высокий уровень сервисного обслуживания. Предприятиям и компаниям, которые не способны своевременно приспособиться к изменяющимся условиям на рынке, необходимо учитывать, что это может привести к серьезным проблемам в плане долгосрочной конкуренции. В этой связи концепция управления цепью поставок – Supply Chain Management (SCM) - приобретает все большую актуальность.

Управление цепью поставок можно рассматривать как стратегический фактор баланса между ориентацией на клиента и выгодным ростом. В цепи поставок, как и на предприятиях-участниках, осуществляется целенаправленное построение организации процессов с ориентацией на потребности клиентов. Таким образом, возникает сеть создания и реализации материальных благ и ценностей, в которой внутриорганизационные и межорганизационные связи выражаются в отношениях «Клиент-Поставщик». Если учитывать интересы, связанные с ориентацией на клиента достижением эффективного роста, то можно выделить два основных аспекта:

1) *формирование цепи поставок* как совокупности связей потоков материалов, товаров, услуг и информации от поставщиков до клиентов;

2) *оптимальное использование ресурсов* и сокращение затрат (поскольку целью управления в цепи поставок является увеличение прибыли).

Существенным фактором успеха в цепи поставок является подход к процессу с позиций *интегрального менеджмента*, объединяющего нормативные, стратегические и оперативные показатели. С точки зрения процесса интеграции и координации цепи поставки от поставщика до конечного потребителя, основным является рассмотрение совокупной цепи по созданию материальных благ и ценностей. С

помощью принципа ориентации на процесс необходимо установить, насколько эффективно координируются процессы во всей цепи поставки для создания выгоды клиентам при одновременном росте рентабельности каждого элемента в цепи поставки.

Успешные варианты реализации концепции управления цепью поставки (с точки зрения экономического роста) позволяют выделить специфические модели поведения. Для достижения наилучшего уровня выполнения работ и управления процессами в цепи поставок необходимо учитывать следующие принципы:

Принцип 1. Сегментирование реализуется с учетом ориентации на клиентов по их потребностям в обслуживании, в том числе на специфические группы клиентов.

Принцип 2. Адаптирование цепи создания материальных ценностей и благ учитывает требования по обслуживанию и выгодности всех сегментов.

Принцип 3. Планирование потребностей на всей протяженности цепи поставок осуществляется с целью обеспечения оптимального распределения ресурсов.

Принцип 4. Дифференциация продукции производится по мере приближения к клиентам.

Принцип 5. Стратегическое управление источниками поставки преследует своей целью сокращение совокупных затрат на материалы и услуги.

Принцип 6. Разработка стратегии реализации технологии предназначается для всей цепи поставок, обеспечивающей многоступенчатое принятие решений с четким видением потоков материалов, товаров, услуг и информации.

Принцип 7. Определение в цепи поставок изменяющихся показателей направлено на обеспечение эффективного и качественного обслуживания конечных потребителей.

В качестве *первого важного принципа* успешного управления цепью поставок выступает сегментирование клиентов по их потребностям в обслуживании и направленность цепи на эти сегменты с целью получения выгод.

Вторым принципом является индивидуальная адаптация цепи создания материальных благ и ценностей в разрезе требований обслуживания с учетом рентабельности сегмента.

Третий принцип относится к планированию потребностей. Реализация этого принципа должна проводиться на всей протяженности цепи поставок, где создаются прогнозы и осуществляется распределение ресурсов внутри цепи.

Предметом *четвертого принципа* является выявление точки соединения клиентов, т.е. определение места в цепи поставки, с которого начинается распределение заказов определенных клиентов. Точка соединения клиента должна находиться как можно ближе к клиенту, чтобы сократить срок дифференциации продукта с учетом вида рынка. Это дает возможность выравнивать колебание спроса, а также избежать затрат по формированию избыточных запасов. Кроме того, сокращение времени выполнения заказа на всей протяженности цепи поставок повышает реакцию на спрос.

Пятый принцип означает повышение уровня связывания капитала

внутри цепи. Принцип «затраты нашего поставщика являются по сути нашими затратами» показывает, что высокие затраты поставщиков косвенно переносятся на следующее звено цепи. Стратегическое управление поставщиком направлено на минимизацию этих затрат.

Важное значение информационных технологий в управлении цепью поставок констатируется в *шестом принципе*, который означает информационную поддержку в оперативном и стратегическом управлении, например, при планировании производства и дальнейшем развитии цепи создания материальных ценностей и благ.

Наконец, контроль деятельности в цепи поставок находит отражение в *седьмом принципе.* Для выявления достигнутых целей важным является создание единого измерительного инструментария внутри цепи поставок.

Целью концепции SCM является достижение наилучших результатов по всей цепи с оптимизацией интересов всех ее участников. Таким образом, система целей включает, с одной стороны, максимизацию пользы для клиента, а с другой, минимизацию затрат, что обуславливает конкурентоспособность всей цепи поставок и ее постоянное развитие.

Концепция управления цепью поставок отражает интегрированный подход, при котором цели управления цепью поставок связаны с согласованной концепцией поведения. В контексте управления цепью поставок требуется перемещение фокуса на сотрудничество, выходящее за рамки предприятий при одновременном учете автономии участников цепи. В соответствии с этим, относительные рамки интегрированного управления действуют в цепи поставок для ориентирования как на уровень предприятия, так и на уровень цепи как совокупной системы.

В рамках SCM важно разграничивать цели, задачи и показатели нормативного, стратегического и оперативного управления.

Нормативное управление связано с общими целями цепи поставок, принципами и нормами, направленными на обеспечение ее жизне- и дееспособности. Необходимость обеспечения жизнеспособности цепи поставок в конкурентной среде переплетается со стремлением дальнейшего развития предприятий-участников. С этой точки зрения, относимые к цепи поставки политические действия и процессы, составляют существенное содержание нормативного менеджмента. Нормативный менеджмент формирует политику цепи поставок, направленную на развитие эффективного потенциала, исходя из групп требований.

Оперативное управление заключается в преобразовании нормативных и стратегических величин в оперативные действия, которые направлены на эффективное и производительное выполнение текущих, повседневных процессов, связанных с движением материалов, информации и финансовых средств.

Стратегическое управление проистекает из миссии нормативного менеджмента в политике цепи поставок. В центре стратегического управления, наряду с программами, находится принципиальное обоснование структур и систем, а также поведение при решении

проблем предприятий-участников. Если нормативный менеджмент обосновывает деятельность, то стратегический ее направляет. Стратегический менеджмент необходим для создания, обеспечения и использования успешных позиций, т.к. выражает единую рыночную позицию всей цепи поставок. Успешные позиции представляют собой совокупный опыт предприятий-участников, а также всей цепи поставок на рынке в области технологий, управления процессами, культуры отношений и пр. Существующие взгляды отражают место цепи поставок при становлении рыночных отношений, а новые - формируются из развития условий, способствующих достижению будущей выгоды из преимуществ перед конкурентами.

Эффективность управления цепью поставок в обобщенном виде можно представить как рыночный, внутрифирменный и эффект поставщика.

Рыночный эффект. Управление цепью поставок позволяет достигнуть долгосрочные конкурентные преимущества, которые возникают благодаря, например, возможности предприятий-участников цепи концентрироваться на выполнении основных видов деятельности, сокращении рыночных рисков с помощью эффективной координации в цепи и постоянного потока информации. Последовательная направленность процессов на клиентов и их желания обуславливает возможность увеличения уровня обслуживания и удовлетворения клиентов. Совокупная координация в цепи поставок дает возможность сокращать время выполнения заказа и поставки, увеличивть уровень доверия и лояльность со стороны потребителей.

Кроме того, управление цепью поставок способствует тесному сотрудничеству между предприятиями-участниками, ускорению инновационных процессов и освоению новых рынков сбыта.

Внутрифирменный эффект. Благодаря оптимизированным прогнозам потребностей, поддержанных информационно-технической базой, а также постоянному обмену информации о мощностях и возникающих «узких местах», система управления цепью поставок создает прозрачность информации о количестве запасов, объемов сбыта, сроках выполнения заказов и т.д. Это дает возможность существенно сократить запасы, повысить производительность и эффективность инфраструктуры, оптимизировать размеры партий поставок, повысить уровень обслуживания и, наконец, эффективность управления потоками на всей протяженности цепи поставки.

Выгода для поставщиков. В рамках управления цепью поставок при ориентации на клиентов использование информационных технологий позволяет освоить новые рынки, что дает возможность поставщикам расширять существующие границы рынка.

Эффективная координация внутрифирменных и межорганизационных процессов с описанными выше потенциальными преимуществами выступает в качестве важного фактора существенного сокращения затрат на процессы по всей цепи поставок.

pn