

цепочки поставок и оптимальные управленческие решения

*некоторые аспекты теории и практики
в управлении цепью поставок*

Глобализация рыночной экономики заставляет предпринимательские структуры различного масштаба искать и разрабатывать подходы, позволяющие повышать свою конкурентоспособность. Среди функциональных направлений, которые базируются на рассмотрении бизнеса как части в системе получения добавленной стоимости, особая роль отводится управлению цепочкой поставок, или концепции Supply Chain Management¹.

Конкурентоспособность отдельно взятой компании в качестве звена в цепи поставок зависит не только от эффективности внутренних операций и функций, но и от вклада каждого ее участника. И здесь важнейшими задачами являются не только контроль получения добавленной стоимости на каждом из этапов, но и создание «ценности для потребителя» в звеньях цепи поставок за счет оптимальных управленческих решений. Они предполагают наличие соответствующего опыта, знаний, профессионализма и налаженных взаимоотношений с покупателями, поставщиками и посредниками.

Supply Chain Management в России

В российской теории и практике еще лишь только складываются предпосылки к осмысле-

Проценко И. О.
д-р экон. наук,
доцент
Академии
народного хозяйства
при Правительстве РФ

¹ Supply Chain Management — логистический термин, обозначающий «управление цепочкой поставок», иными словами, управление движением товара, начиная от поставщиков комплектующих и материалов и заканчивая розничной продажей — прим. ред.

нию и практическому внедрению принципов данной концепции.

Во-первых, должен сформироваться пласт современных и креативных менеджеров, готовых консолидироваться в единую цепь с другими компаниями. Это необходимо не только в целях получения прибыли, но и усиления конкурентоспособности, укрепления финансовой устойчивости, расширения сфер инновационной деятельности, распределения и снижения рисков и др.

Во-вторых, внешняя макроэкономическая среда и законодательная база должны максимально способствовать практическому развитию данной концепции.

В-третьих, устойчивая внешняя социально-экономическая среда, государственная экономическая политика должны максимально способствовать открытости и доверию между бизнес-структурами. Это является необходимым фактором формирования стратегических целей и задач в цепи поставок.

Таким образом, должен сформироваться комплекс необходимых и достаточных условий практического вливания концепции управления цепью поставок на деятельность современных бизнес-структур.

Бизнес-стратегии и S-образные межуровневые взаимосвязи

У любой фирмы есть своя цепочка различных бизнес-процессов (видов деятельности, которые добавляют и формируют стоимость, а также используются для проектирования, производства, доставки, хранения и поддержки продукта). Каждый из них использует закупаемую продукцию, кадровые ресурсы и определенные технологии. Поэтому бизнес-стратегия должна учитывать все направления деятельности организации и имеющиеся между ними взаимосвязи.

Стратегии в отношении конкретных видов деятельности должны поддерживать общую стратегию предприятия с позиций ее целей, задач, конкурентных сфер и конкурентных преимуществ. В то же время они связаны между

в российской теории и практике еще лишь только складываются предпосылки к осмыслению и практическому внедрению принципов концепции Supply Chain Management

с собой, а значит, должны поддерживать друг друга, что требует решения проблем переплетения связей с необходимостью их координации и общей оптимизации.

Характер взаимоотношений между бизнес-стратегиями и стратегиями служб, то есть функциональными стратегиями, можно рассматривать «сверху вниз» или «снизу вверх». Наиболее верным, на наш взгляд, следует считать интерактивные или S-образные процессы движения, связывающие разные уровни. В этих процессах и связанных с ними управленческих решениях должны принимать участие сотрудники, непосредственно отвечающие за определенные виды деятельности.

Это обеспечивает приложение необходимых знаний, опыта, профессионализма в каждой области. Участие представителей функциональных служб и отделов подразумевает умение мыслить стратегически не только в рамках своей функциональной среды, но и в рамках всего предприятия в целом.

Координация отдельных компаний и бизнес-структур

Для некоторых предприятий с ограниченным количеством бизнес-процессов и операций бизнес-стратегия одновременно будет являться и корпоративной стратегией. Однако здесь возникает вопрос о том, насколько серьезные шаги делаются для решения вопросов координации отдельных компаний и их видов деятельности. Одну из таких крайностей представляют собой фирмы-конгломераты, как правило, состоящие из отдельных, не связанных между собой предприятий.

Пространство для совместного использования ресурсов и внедрения механизмов координации между различными видами деятельности жестко ограничено. В центре, например, находится холдинговая компания, которая для обеспечения связей между предприятиями, главным образом, полагается на финансовые стратегии, решения и централизованные средства управления. Здесь воз-

характер взаимоотношений между бизнес-стратегиями и стратегиями служб, то есть функциональными стратегиями, можно рассматривать «сверху вниз» или «снизу вверх».

возможности для кооперации между различными службами, отделами незначительны из-за различий ресурсов, используемых каждым предприятием.

В других случаях разные компании могут иметь общие черты, характерные для их служб и подразделений, что создает основу для централизованной координации.

Примером также могут служить рынки, на которых предлагается различный ассортимент продукции, произведенной с использованием схожих технологий и проходящей через одну распределительную сеть вместе с аналогичными товарами. В определенной мере здесь может присутствовать координация системы закупок и поставок, поскольку приобретаются одинаковые исходные материалы на одних и тех же рынках снабжения.

Другие формы интеграции могут включать возможность внутрифирменной торговли и внедрения концепции и технологии по управлению взаимоотношениями и схемами сотрудничества между поставщиками и потребителями.

Конкретные точки зрения и подходы к различным ситуациям могут действовать как ограничитель потенциальной роли тех или иных видов деятельности в перспективе. Например, отсутствие признания роли управления системой закупок и поставок.

В компаниях, работающих в разных областях и сферах деятельности, в частности, на производственных и торговых предприятиях, также наблюдается тенденция к наличию разнообразных представлений о видах деятельности и их функциях. Потоки идей, идущие «снизу вверх» могут отражать взгляды, которые выгодны для позиций и лиц, которые направляют их «наверх».

Отсюда следует, что стратегия определяет структуру, но, в свою очередь, и структура может определять стратегию. Поэтому в этих процессах участвуют не только рациональные и аналитические элементы бизнеса, но и факторы политического, межличностного и социального влияния.

***пространство
для совместного
использования
ресурсов
и внедрения
механизмов
координации между
различными видами
деятельности
жестко
ограничено***

Литература

1. Белоусов А.Г., Стаханов Д.В., Теренина И.В. Управление материальными запасами: учебное пособие. — Ростов-на-Дону: РГСУ, 1999. — 88с.
2. Линдерс М., Фирон Х. Управление снабжением и запасами. Логистика / пер. с англ. — СПб.: Полигон, 1999. — 768с.
3. Проценко И.О. Стратегическая логистика. — М.: МЕЛАП, 2005
4. Терешкина Т. Логистический подход к управлению запасами // Логистика. — 2002. — №1 (18).

Как разбить оковы давно созданных и заученных концепций?

Еще одна из проблем организационных структур заключается в том, что отдельные виды деятельности могут выполняться персоналом в различных специализированных отделах. Это так называемые перекрестные функции. В организации может быть отдел закупок, но закупки осуществляются в другом отделе (исходя из своих потребностей).

Поиск путей интеграции различных видов деятельности приводит к созданию многофункциональных групп, состоящих из специалистов различных подразделений для совместного выполнения работ. В такие группы могут входить, например, инженеры-проектировщики, сотрудники производственного отдела, инженеры контроля качества, логисты, вместе с покупателями разрабатывающие схемы закупок.

Аналогичным образом, используя принцип «одновременного проектирования» для разработки нового продукта инженеры-проектировщики, технологи по организации производства, сотрудники маркетинговых и закупочных служб, а также представители поставщиков и покупателей объединяются в одну команду.

Сегодня существует проблема разработки «типовых перспектив». Это связано с необходимостью отказаться от «произвольности» и «субъективизма» разработок. Один из способов разбить оковы давно созданных и заученных концепций состоит в том, чтобы каждая фирма могла занимать стартовые положения для запуска нового взгляда на бизнес. Другими словами, им надо все начинать с чистого листа и распрощаться с догматическими представлениями об ограниченных возможностях. Эта тактика даст возможность другими глазами взглянуть на ценность различных бизнес-процессов вне рамок привычной и устоявшейся организационной структуры.

pn