

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СОРСИНГ В ЛОГИСТИКЕ СНАБЖЕНИЯ: МИРОВАЯ ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ

О.В. Верниковская, канд. экон. наук, доц.,

Белорусский государственный экономический университет, Минск

В настоящее время стратегический сорсинг считается ключевым фактором для компаний при формировании как общекорпоративной стратегии, так и стратегии снабжения. В отличие от традиционных методов закупок современная методика снабжения подразумевает непосредственное участие конечного потребителя и сокращает до минимума функции снабжения, если они не создают добавленную стоимость. Компании, имеющие значительный опыт и добившиеся успеха в стратегическом сорсинге, часто выделяют особые целевые ресурсы или создают подгруппы для осуществления деятельности на тактическом и стратегическом уровнях. Сотрудников, занимающихся тактическими и стратегическими вопросами, можно рассматривать как одну команду, работающую над проблемой достижения значительных результатов при продолжающемся и активном управлении снабжением с применением эффективных процессов [1].

Сорсинг – инструмент менеджмента, повышающий эффективность и маневренность управления за счет трансформации части бизнес-процессов предприятия и используемых ими активов в промежуточные коммерческие продукты с устойчивыми характеристиками, предоставляемыми внутренними или внешними провайдерами [2].

Выделяют ряд главных факторов для достижения успеха в области стратегического сорсинга. Во-первых, стратегический сорсинг должен быть частью общего скоординированного плана преобразований с привлечением межфункциональной команды. Другим ключевым фактором успеха является отсутствие косности мышления. Практическим способом раскрепощения мышления является привлечение в ключевую команду опытных сотрудников, четко осознающих причины тех или иных событий в прошлом, а также «новичков» – сотрудников, которые просто сконцентрированы на осуществлении сорсингового процесса в новых условиях с целью достижения максимальных результатов. Еще одним фактором успеха в результате осуществления сорсинговой программы является осознание того, что усиливающие механизмы поставщика и конкурентные торги не являются верным подходом к выбору компании-снабженца [3].

Стратегический сорсинг должен выполняться на регулярной основе. Активные действия по стратегическому сорсингу для конкретной категории расходов предпринимаются раз в 3 – 5 лет, а в промежутках осуществляется мониторинг рынка предложений. Различие между вторичными функциями снабжения (тактическими и оперативными элементами) и стратегическим сорсингом может быть охарактеризовано с помощью следующих трех параметров:

– основная миссия/цель. В то время как функция снабжения сфокусирована на тактической ежедневной обработке заказов, получении товара, организации своевременных поставок для удовлетворения ежедневных потребностей производства, основная задача стратегического сорсинга – стать конкурентным преимуществом для компании. Стратегический сорсинг включает эффективное управление корпоративными расходами и достижение партнерских отношений с небольшой базой избранных поставщиков,

вследствие которого возможно добиться непрерывного (ежегодного) сокращения расходов, улучшения показателей качества, снабжения, совершенствования технологий и услуг;

- горизонт планирования. Горизонт планирования для службы снабжения составляет от одного дня до 12 – 28 недель, а для стратегического сорсинга он начинается за 2 – 3 месяца до настоящего момента и может достигать 5 лет;

- организационные структуры и индивидуальные качества. Организация стратегического сорсинга должна иметь межфункциональный характер для обеспечения эффективной работы с инженерным, производственным отделами, отделом контроля качества, менеджерами специализированного снабжения и финансовыми аналитиками [4].

Различия между обычным выбором поставщиков и стратегическим заключаются в том, что в стратегическом сорсинге специалисты по закупкам уделяют не только повышенное внимание получению от поставщиков приемлемых коммерческих условий, заключению выгодных контрактов и доведению сделки до конца с последующей оплатой поставщику, но и проводят дополнительную работу с поставщиками по стимулированию непрерывных инноваций в продукт, создавая дополнительную ценность. При этом специалисты по закупкам должны уделять внимание разделению затрат компании по категориям, базируясь на ценности продукта и услуги, а также сложности рынка. Для этого рекомендуется использовать матрицу A.T.Kearny Inc. [5], суть которой заключается в определении наиболее приемлемого сорсингового подхода в зависимости от сложности рынка и влияния конкретных видов затрат на бизнес. Исходя из этого, выделяют следующие виды затрат и вырабатываются соответствующие стратегии:

- виды затрат, попадающие в категорию «Стратегические возможности», относятся к материальным ресурсам с высокой ценностью, рынок поставок которых является трудным. Примерами такого рынка являются рынки сырья и материалов, регулируемые государством (рынок природного газа, сахара и др.). Наилучшей стратегией является стратегия, основанная на концентрации стратегического партнерства, заключающейся в подписании долгосрочных договоров, идентификации взаимных целей по стоимости и качеству, оптимизации административных процессов;

- виды затрат, попадающие в категорию «Узкие места», формируются на сложных рынках поставок, но в группах более низкой ценности. К ним относят рынки химии для производства соды каустической, гипохлорида, азотной, серной и соляной кислот. Эти затраты в связи с меньшими масштабами не обладают прозрачностью. Специалистам по закупкам следует уделять достаточно внимания выбору поставщиков и выстраиванию с ними отношений;

- виды затрат на материальные ресурсы с высокой ценностью для компании в благоприятных условиях формируют сорсинговую категорию «Усиливающие возможности». Для рынков холодильного оборудования, рекламных услуг, печатной полиграфии в качестве стратегии целесообразно применять одну из разработанных эффективных конкурентных сорсинговых программ;

- виды затрат на рынках поставок с меньшими масштабами образуют категорию «Некритичные возможности». На таких рынках поставок целесообразно проводить конкурентный отбор поставщиков посредством автоматизации закупок с использованием обратных аукционов и электронных торгов. Примерами таких категорий затрат может

служить рынок канцелярских товаров, услуг по ремонту бытовой техники, материалов для административно-хозяйственной службы.

После выбора соответствующей стратегии и выбора поставщиков специалистам по закупкам следует выстраивать с ними отношения, основанные на концепции «стратегического партнерства».

Успешной зарубежной практикой можно считать опыт компаний Chrysler и Harley-Davidson. В обеих компаниях пришли к заключению, что инженерный подход к разработкам приводит к созданию дорогостоящей продукции, требующей значительных накладных расходов. Были собраны новые команды разработчиков и определены четкие параметры разработок (целевая стоимость, максимальное время инвестиций и маркетинг). Для Chrysler данная трансформация имела особое значение в области системы снабжения, где компания ощущала большую зависимость от поставщиков. Почти 70 % общей стоимости автомобиля составляла стоимость покупаемых комплектующих, что в то время значительно превосходило соответствующий показатель компаний Ford (50 %) и GM (30 %). Роль закупок возросла после того, как Chrysler начала концентрировать свое внимание на абсолютной, а не на переменной стоимости, изучая стоимость платформы снизу вверх, а не покомпонентно.

Любая организация нуждается в надежных поставщиках. В Беларуси, Казахстане, Украине, России немалая часть товаров импортируется из Китая, отношения с поставщиками которого могут развиваться на основе стратегического сорсинга.

Сегодня более чем 90 % служб закупок отечественных компаний не готовы к внедрению описанной концепции в силу отсутствия развитых бизнес-процессов, корпоративной культуры и развитой информационной инфраструктуры. Однако стратегические изменения и постоянные инновации в закупках вносят намного больший вклад в увеличение рентабельности собственного капитала, чем тактическая и операционная деятельность.

Список использованных источников

1. Эффективное снабжение: Простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли / Роберт Э. Рудзки [и др.]; пер. с англ. С.В. Кривошеин; науч. ред. Д.Л. Бенько. – Минск: Гревцов Паблицер, 2008. – 304 с.
2. Алехин, А.В. Стратегия сорсинга – эффективный инструмент выбора модели использования ресурсов компании [Электронный ресурс] / Ассоциация Стратегического Аутсорсинга (АСТРА). – Режим доступа: <https://www.osp.ru/data/854/936/1227/1-3.pdf>. – Дата доступа: 09.11.2020.
3. Стратегический сорсинг: ключевые факторы успеха. Стратегический сорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ecouniver.com/3304-strategicheskij-sorsing-klyuchevye-factory-uspeha.html>. – Дата доступа: 09.11.2020.
4. Стратегический сорсинг. Функции снабжения и стратегический сорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ecouniver.com/3296-strategicheskij-sorsing-funkcii-snabzheniya-i.html>. – Дата доступа: 09.11.2020.
5. Стратегический сорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mv-procurement.com/vibor-postavchika/strategicheskij-sorsing>. – Дата доступа: 09.11.2020.

Министерство образования Республики Беларусь
Полоцкий государственный университет

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей
IV Международной научно-практической online-конференции

(Новополоцк, 26 ноября 2020 г.)

Текстовое электронное издание

Новополоцк
Полоцкий государственный университет
2020

Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты [Электронный ресурс] : электронный сборник статей IV Международной научно-практической online-конференции, Новополоцк, 26 ноября 2020 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.

№ госрегистрации 3061815625

ISBN 978-985-531-720-4

© Полоцкий государственный университет, 2020

2 – дополнительный титульный экран – производственно-технические сведения

Для создания электронного сборника статей IV Международной научно-практической online-конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» использованы текстовый процессор Microsoft Word и программа Adobe Acrobat XI Pro для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF.

Компьютерный дизайн обложки *М. С. Мухоморовой*
Технический редактор *С. Е. Рясова, А. А. Прадидова*
Компьютерная верстка *Т. А. Дарьянова*

Подписано к использованию 27.01.2021.
Объем издания: 18,8 Мб. Заказ 019.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.2014.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь
тел. 8 (0214) 53 05 72,
e-mail: i.pozdnyakova@psu.by