

УДК 656.073.52

**УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК:
ПОЯВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ, ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ И ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ****А.В. ПЕТКЕВИЧ***(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)*

Рассмотрены факторы, обуславливающие появление концепции управления цепями поставок. Выявлены принципы, обеспечивающие достижение наилучшего уровня выполнения работ и управления процессами в цепи поставок. Описаны этапы управления цепями поставок.

В результате международной экономической интеграции происходит сближение стран на основе развития устойчивых хозяйственных взаимосвязей и межгосударственного разделения труда. Постоянно развивается взаимодействие экономик стран на разных уровнях и в различных формах, что, как правило, приводит к политическому сближению. Процесс интеграции реализуется на микроуровне – через взаимодействие отдельных фирм и предприятий стран и на межгосударственном уровне – на основе формирования экономических объединений государств, что в итоге приводит к согласованию внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности.

Управление цепями поставок также является инструментом, способствующим процессу интеграции на внутри- и межгосударственном уровнях, так как объединяет потребителей, производителей, поставщиков, находящихся в одной стране и за рубежом. Кроме того, управление цепью поставок способствует тесному сотрудничеству между организациями-участниками, ускорению инновационных процессов и освоению новых рынков сбыта.

Эффективность функционирования цепей поставок, с одной стороны характеризуется устойчивостью, под которой понимается неизменность ее целевых показателей. С другой стороны для организаций в цепи поставок актуальной является проблема создания механизма изменения структуры логистической цепи, сопровождающееся сменой ее основных параметров, решение которой позволяет осуществлять контроль и координацию выполнения логистических функций участниками цепей поставок [1].

Современным пониманием эффективности цепей поставок является проектирование таких цепей поставок, которые характеризовались бы высоким уровнем экономической эффективности и необходимым уровнем устойчивости. В настоящее время участники цепей поставок осознают необходимость не только внутренней интеграции потоковых процессов, но и координации между процессами других хозяйствующих единиц цепи поставок: поставщиками и потребителями в целях обеспечения обслуживания клиентов цепи на более высоком уровне и с меньшими издержками.

Появление концепции управления цепями поставок именно в конце XX века было детерминировано рядом факторов.

Во-первых, резкое снижение темпов роста мировой экономики после энергетического кризиса 1970-х гг. потребовало усилий от специалистов (менеджеров и исследователей) по разработке маркетинговых, логистических и прочих управленческих концепций и инструментов, отвечающих новым условиям стагнирующей мировой экономики. Изменения повлияли на самую природу конкуренции, появляется понятие конкурентной стратегии, рассматриваемой как игра с нулевой суммой: расширение доли одной компании мыслится как сокращение доли другой компании [2].

Во-вторых, в конце 70-х начале 80-х гг. XX в. усилилась роль логистики в компании как эффективного инструмента снижения операционных издержек [3]. Впоследствии логистика стала идеологической основой для создания концепции управления цепями поставок, которая, по сути, изначально рассматривалась как стратегическая межфирменная логистика [4]. На практическом уровне еще до 1980-х гг. использовались отдельные идеи интегрированной логистики и управления цепями поставок.

В-третьих, достижения в смежных дисциплинах находятся на достаточном уровне развития, сформирована концепция управления цепями поставок.

Обычно говорят о четырех научных дисциплинах, оказывающих наибольшее влияние на управление цепями поставок: теория систем, теория игр, теория транзакционных издержек и межорганизационные отношения и теория промышленных сетей.

Теория систем появилась в физике и биологии в 1950 г., однако очень быстро была адаптирована исследователями в области менеджмента с целью объяснить процессы, поведение отдельных агентов, фирм и экономической системы в целом. Теория систем рассматривает мир сквозь призму совокупности ресурсов и процессов, которые существуют для выполнения определенных «сверхцелей». Системный подход ключевая и главная отличительная характеристика концепции управления цепями поставок.

Теория игр была разработана Дж. Фон Нейманом и О. Моргенштерном. Ее основной вопрос ис-

следование и объяснение оптимизации экономических решений, включающих более чем одного участника (например, клиента и поставщика или нескольких поставщиков). Она стала полезным теоретическим инструментом при анализе решений об управлении складскими запасами, выборе местоположения склада, производства и т.п., ценообразовании, создании стратегических альянсов и партнерств.

Возникновение *теории транзакционных издержек* связывают с классической работой Р. Коуза и постановкой в 1937 г. вопроса о природе фирмы и границах фирм. Теория транзакционных издержек, в развитие которой в 70-х гг. XX в. Значительный вклад внес О. Уильямсон, дает возможность понять экономическую природу взаимоотношений между компаниями в цепи поставок.

Основной вклад в исследование *межорганизационных отношений и теории промышленных сетей* внесли А. Ван де Вен и Дж. Уолкер. Их исследование значительно продвинуло понимание природы отношений между компаниями. Например, авторами был предложен ответ на вопрос о причине возникновения отношений: ресурсная зависимость как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане заставляет компании выстраивать отношения, минимизируя, таким образом, транзакционные издержки. Исследование межорганизационных отношений и теории промышленных сетей стало одним из доминирующих в маркетинге на рубеже XXI вв., что породило концепцию маркетинга взаимоотношений и сетевой подход к маркетингу [5,6].

В-четвертых, технология в этот период достигает такого уровня, когда она, с одной стороны, дает возможность координировать сложные процессы, оперативно обрабатывать большие массивы данных, а самое важное – предоставляет возможность почти мгновенной и бесплатной коммуникации (факс, электронный обмен данными). С другой стороны, производство технологически сложных товаров стало требовать координации все большего числа независимых фирм, специализирующихся на отдельных компонентах.

Управление цепями поставок детально исследуется в работах В.И. Черенкова, С.П. Куца, Б.А. Аникина, В.И. Сергеева, А.В. Петровой, Е.А. Смирновой и др. Среди работ зарубежных авторов, изучавших управление цепями поставок, выделяются труды Д. Дж. Бауэрсокса, Дж.Р.Стока, Д.М. Ламберта, М. Giannakis, Р. Коуза, О.И. Уильямсона, J.Gattorna, Т. С. Jones и многих других.

Выделяют три основные причины, касающиеся глобальных рынков и технологий, изменившие взгляды компаний на проблемы управления цепью поставок:

1. Постоянно возрастающие запрос потребителей, вызванные глобальной конкуренцией и затрагивающие такие факторы, как себестоимость продукции, качество продуктов и услуг, доставка потребителю, используемые технологии и длительность цикла;
2. Формирование и широкое признание важности межорганизационных отношений сотрудничества на более высоком уровне;
3. Информационная революция.

Каждый из этих факторов способствовал формированию подхода, получившего название «системы формирования ценности»: взаимосвязанная совокупность организаций, ресурсов и потоков знаний, участвующая в создании и доставке ценности к конечным потребителям. Системы формирования ценности объединяют действия, выполняемые в цепи поставок, начиная с определения запросов потребителей, разработки конкретных продуктов или услуг, производства или операций и заканчивая распределением, включая поставщиков первого, второго и третьего уровня.

Целью системы формирования ценности является такое позиционирование организаций в цепи поставок, которое позволяет им обеспечить наивысшие уровни удовлетворенности потребителей и потребительской ценности при условии эффективного использования компетенций всех организаций, участвующих в данной цепи поставок. 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:

1. Сегментирование реализуется с учетом ориентации на клиентов по их потребностям в обслуживании, в том числе на специфические группы клиентов;
2. Адаптирование цепи создания материальных ценностей и благ учитывает требования по обслуживанию и выгоды всех сегментов;
3. Планирование потребностей на всей протяженности цепи поставок осуществляется с целью обеспечения оптимального распределения ресурсов;
4. Дифференциация продукции производится по мере приближения к клиентам;
5. Стратегическое управление источниками поставки преследует своей целью сокращение совокупных затрат на материалы и услуги;
6. Разработка стратегии реализации технологии предназначается для всей цепи поставок, обеспечивающей многоступенчатое принятие решений с четким видением потоков материалов, товаров, услуг и информации;

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

Управление цепями поставок охватывает весь цикл закупки сырья, производства и распространения готовой продукции, и включает в себя следующие этапы:

1. PLAN (планирование). В рамках этого этапа выясняются источники поставок, производится обобщение и расстановка приоритетов в потребительском спросе, планируются запасы, определяются требования к системе дистрибуции, а также объемы производства, поставок сырья/материалов и готовой продукции.

2. SOURCE (закупки). На данном этапе выявляются ключевые элементы управления снабжением, производится оценка и выбор поставщиков, проверка качества поставок, заключение контрактов с поставщиками. Также сюда относятся процессы, связанные с получением материалов и оприходование.

3. MAKE (производство). К этому этапу относятся производство, выполнение и управление структурными элементами “make”, подразумевающими контроль за технологическими изменениями, управлением производственными мощностями, производственными циклами, качеством производства, графиком производственных смен и т.д. Определяются также и специфические процедуры производства: собственно производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск продукции (внутризаводская логистика).

4. DELIVER (доставка). Данный процесс состоит из управления заказами, складом и транспортировкой.

5. RETURN (возврат). В контексте этого этапа определяются структурные элементы возвратов товара (дефектных, излишних, требующих ремонта) как от “make source”, так и от “deliver”: определение состояния продукта, его размещение, запрос на авторизацию возврата, составление графика возвратов, направление на уничтожение и переработку. К этим процессам также относятся некоторые элементы послепродажного обслуживания.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективное управление цепью поставок должно основываться на соответствующих принципах. Стоит отметить, что имеется несколько факторов, обуславливающих появление концепции управления цепями поставок. Среди принципов управления цепью поставок выделяют: сегментирование, адаптирование, планирование потребностей, стратегическое управление источниками поставки, дифференциация продукции, разработка стратегии реализации технологии, определение в цепи поставок изменяющихся показателей. Также было выявлено, что управление цепями поставок включает в себя следующие этапы: планирование, закупки, производство, доставка, возврат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок : учеб. пособие / Е.А. Смирнова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 79 с.
2. Черенков, В.И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В.И.Черенков // Вестн. Санкт-Петербургского ун-та. – 2004. – Сер.8. Вып. 2 (№16). – С. 3–32.
3. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – 2-е изд. ; пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с.
4. Oliver, K. Supply Chain Management: Logistics Catches up with Strategy / K. Oliver, M. Webber // Logistics: The Strategic Issues / Ed. by. M. Christopher. – London : Champan and Hall, 1982. – P. 63–75.
5. Giannakis, M. Supply chain paradigms / M. Giannakis, S. Croom, N. // Slack Understanding supply chains / S. New, R. Westbrook, eds. – Oxford : University Press, 2004. – P. 2–22.
6. Bertalanff, L. Von. The Theory of Open Systems in Physics and Biology / L. Von. Bertalanff // Science. 1950. – Vol. 111. – P. 23–29.
7. Концепция управления цепью поставок и потенциалы преимущества с позиции интегрального менеджмента. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/7323/>. – Дата доступа: 09.09.2016.