

**УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК В АСПЕКТЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ****Н.В. Немогай, О.В. Устименко***Международный институт трудовых и социальных отношений, Гомельский филиал, gfmits@narod.ru*

В современных условиях для того чтобы эффективно конкурировать и быть конкурентоспособными на внутренних и внешних рынках отечественные предприятия должны осуществлять маркетингово-логистическую деятельность, одним из важнейших элементов которой является управление цепочками поставок (SupplyChainManagement – SCM).

Последнее, как концепция маркетинга и логистики, основанная на оптимизации добавленной ценности, активно внедряется в экономике промышленно развитых стран. Использование данной концепции в отечественной практике сдерживается тем, что её теоретические аспекты освещаются преимущественно в переводных иностранных изданиях, написанных для условий сформировавшихся рыночных отношений 10–20 лет тому назад. Поэтому такие учебники и пособия должны использоваться с определенной долей допущения, в том числе с точки зрения последних рекомендаций международных стандартов.

SCM призвано решать задачи, связанные с оптимизацией процессов снабжения, производства, распределения, складирования и транспортирования. Оно охватывает весь круг вопросов, связанных с перемещением материальных, финансовых и информационных потоков, как в пределах головного предприятия (центральной компании), так и между его поставщиками, посредническими фирмами и распределительной сетью.

С учётом международных рекомендаций (ИСО 9000: 2008) предлагается модифицированный (усовершенствованный) подход к концепции SCM, сущность которого заключается в том, что центральная компания, а также поставщики, посредники и потребители рассматриваются как открытые системы, а управление представляет собой цикл Деминга (PDCA—планирование, выполнение (деятельность), контроль и усовершенствование – изменение) [1].

Авторы придерживаются мнения Стока Джеймса Р., что SCM есть управление потоками продукции, информации и финансов, а так же восемью ключевыми бизнес–процессами (между центральной компанией, поставщиками, посредниками и потребителями)[2,3].

В основе концепции SCM лежит её общая модель. Нами предлагается усовершенствованная модель SCM, как комбинация трех взаимодействующих элементов: 1– структуры цепочек поставок; 2– бизнес–процессов, происходящих в цепочках поставок; 3– компонентов управления цепочками поставок.

1. Первым ключевым элементом, определяющим сущность SCM, является структура цепочек поставок, то есть сеть членов цепочек поставок и связей между ними. Базовыми аспектами сетевой структуры компании являются: участники цепочек поставок; структурные координаты (размерности) сети; различные типы связей между процессами внутри цепочек поставок. *Определение участников цепи поставок.* Включение всех участников может привести к тому, что цепочки станут излишне сложными—они вырастут за счет участников, которые подключаются к сети на более глубоких уровнях. *Структурные размерности сети.* При описании, анализе и управлении цепочками поставок важно учитывать три структурные размерности сети: горизонтальную структуру, вертикальную структуру и горизонтальное положение центральной компании относительно конечных точек цепочек поставок. В цепочках поставок выделяют *четыре типа связи между процессами:* управляемые; отслеживаемые; не управляемые; связи с объектами не входящими в цепочки поставок (то есть внешними).

2. Бизнес–процессы (второй ключевой элемент SCM) — это виды деятельности, предоставляющие потребителям конкретную ценность. Бизнес–процессы направлены на управление: взаимоотношениями с потребителями; обслуживанием потребителей; спросом; выполнением заказов; производственным потоком; снабжением; разработкой продукции и доведением ее до коммерческого использования; возвратными потоками. Отметим, что под управлением нами понимается планирование, выполнение (деятельность), контроль и усовершенствование (изменение).

а) *Управление взаимоотношениями с потребителями* осуществляется в рамках программы партнерства с ключевыми потребителями.

SCM требует непрерывных потоков информации, которые, в свою очередь, помогают создавать наиболее точно соответствующие потребностям потоки продукции. Поэтому необходимы усовершенствованные связи с поставщиками, поскольку, для того чтобы SCM было эффективным, требуется постоянно учитывать неопределенность потребительского спроса, производственных процессов и показателей функционирования поставщика.

б) *Управление обслуживанием потребителей* осуществляется с помощью источников информации о потребителях. Основным объектом всего процесса выступает потребитель.

в) *Управление спросом* является ключом к эффективному процессу SCM. Балансирование потребительских запросов с возможностями предприятия в плане предложения своей продукции должно происходить в ходе процесса управления спросом.

г) Одним из ключей к достижению эффективного SCM является *управление удовлетворением потребностей потребителей* к требуемому сроку. Для этого необходимо разработать непрерывный процесс, начинающийся от поставщика в направлении предприятия и заканчивающийся в различных потребительских сегментах.

д) При *управлении производственным потоком* необходимо учитывать, что традиционный производственный процесс на предприятиях, продукция которых до поступления заказа хранится на складе, организовывался на основе прошлых прогнозов, руководствуясь которыми предприятие производит продукцию в необходимом количестве и поставляет ее в канал дистрибуции. Подход SCM позволяет перемешать продукцию по предприятию в режиме «вытягивания», двигателем которого выступают запросы потребителей.

е) *Управление снабжением* предусматривает обеспечение согласования производственных потоков с процессом создания новых продуктов, в рамках совместных стратегических планов совместно с поставщиками. Для этого поставщиков относят к тем или иным стратегическим категориям — в зависимости от важности их вклада в деятельность предприятия.

ж) Потребители и поставщики в процессе *управления разработкой продукции* должны интегрировать свою деятельность. Чтобы сократить время выхода на рынок с новой продукцией, необходимо включить в процесс ее разработки потребителей и поставщиков. В последнее время жизненные циклы продукции становятся все более короткими, поэтому разрабатывать необходимые рынку виды продукции и успешно их внедрять в производство нужно за все более короткое время, так как только в этом случае предприятия смогут оставаться конкурентоспособными.

з) При *управлении возвратными потоками* необходимо учитывать, что в большинстве случаев возврат делится на четыре категории: оборудование, запасные части, расходные материалы и конкурирующие продукты встречной торговли. При этом, предусматривается восстановление до приемлемого состояния, которое представляет собой меру времени исполнения заказа, необходимого для доведения продукта до последующего использования по прямому назначению.

3. Основные компоненты управления цепочками поставок — это третий элемент модели SCM. Компоненты управления — это управленческие переменные, при помощи которых бизнес-процессы интегрируются и управляются в пределах всех цепочек поставок. Компоненты управления можно разделить на две группы. *Первая группа* (физическая и техническая) включает наиболее явные, материальные, измеряемые компоненты, которые легче всего изменять. К ним относятся: методы планирования и контроля; инфраструктуру потоков и видов деятельности, связанных с работой; организационную структуру; инфраструктуру коммуникационного и информационного потока; инфраструктуру потока продукции. Если менеджеры уделяют основное внимание только этой группе компонентов управления, то, скорее всего, работа цепочки поставок обречена на неудачу.

*Вторая группа* состоит из компонентов управления и поведения. К ним относятся: методы управления; структуру распределения полномочий и лидерства; распределение рисков и вознаграждений; культуру и отношения.

Указанные компоненты не так наглядны, их часто трудно оценить и изменить. Тем не менее, именно эти компоненты во многом определяют организационное поведение и влияют на то, как могут реализовываться физические и технические компоненты. Если компоненты управления и поведения не согласованы с первой группой, т.е. не обеспечивают поведения, способствующего достижению целей предприятия, цепочки поставок, скорее всего, будут менее конкурентными. Если один или более компонент в физической и технической группе меняется, то управленческие компоненты в управленческой и поведенческой группе также, вероятно придется корректировать. Таким образом, основа для успешного SCM создается на основе восприятия каждого из указанных компонентов и того, как они взаимодействуют друг с другом. Управление как внутри предприятия, так и между предприятиями, скорее всего, будет успешным только тогда, когда его воспринимают как мультикомпонентами процесс изменений, одновременно и в явном виде учитывающий все компоненты SCM.

Обычно лучше всего воспринимаются физические и технические компоненты; они же чаще всего применяются на самых крайних — верхних и нижних участках цепочек поставок. Например, при варианте интегрирования процессом управления спросом по четырем связям, применив для этого следующие компоненты: методы планирования и контроля; структуру потоков и видов деятельности, связанных с работой; инфраструктуру коммуникационного и информационного потока; инфраструктуру потока продукции. Компо-

ненты управления и поведения не должным образом согласовать. Обычно менеджеры хуже воспринимают компоненты управления и поведения, в результате чего при их реализации возникает больше трудностей по сравнению с работой с физическими и техническими компонентами.

В таком сочетании усовершенствованная модель позволяет интерпретировать SCM на более высоком эволюционном уровне. Реализация SCM включает идентификацию участников цепочек поставок, с которыми важно установить связи, процессов, которые нужно связать с каждым из ключевых участников, и типы или уровни интеграции применительно к каждому процессу. Усовершенствованная модель SCM позволяет добиться максимальной конкурентоспособности и эффективности компании, а также всей сетевой структуры цепочек поставок, включая конечного потребителя. В связи с этим интеграция и реинжиниринг процессов цепочек поставок должны быть направлены на повышение общей эффективности и производительности участников цепочек поставок.

#### ***Список использованных источников***

1. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия. Учебно–методический комплекс: учебное пособие / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. – Гомель : ЦИИР, 2009. – 259 с.
2. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower/Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); Пер. с 5 –го англ. изд. –М.: ИНФРА–М, 2010.– XXXIV, 670 с.
3. Сток Д.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. М.: ИНФРА–М, 2005, 520с.