

Роль управления цепочками поставок в развитии современного бизнеса

Аннотация

В статье рассматривается эволюция логистики от функции движения товарно-материальных запасов до современной концепции управления цепочками поставок. Продемонстрировано стратегическое значение подсистемы управления цепочками поставок в развитии бизнеса и формировании новых конкурентных преимуществ. Предложен механизм разработки продуктовых инноваций на основе интеграции подсистемы управления цепочками поставок в бизнес-процессы компании.

Ключевые слова: добавленная ценность, информационные потоки, конкурентная стратегия, логистика, материальные потоки, управление цепочками поставок

Гиза Франк
д-р экон. наук,
профессор, директор
программы International
Master of Business
Administration,
Университет
прикладных наук,
г. Бремен (Hochschule
Bremen), Германия
frank.giesa@hs-bremen.de

**Зайцев
Андрей Александрович**
магистр делового
администрирования
(МВА), магистрант
Института
бизнеса и делового
администрирования,
Российская академия
народного хозяйства
и государственной
службы при Президенте
РФ, г. Москва
zayand12@yandex.ru

Усиливающаяся конкуренция на мировых рынках, изменчивый характер спроса и высокая неопределенность представляют собой основные вызовы для современного бизнеса. Глобализационные процессы обеспечили компаниям доступ к мировым рынкам ресурсов, однако их ограниченность и, как следствие, рост цен приводят к необходимости создания конкурентных преимуществ за счет более эффективного управления ресурсами. Таким образом, необходимо существующие бизнес-процессы и функциональные стратегии компании привести в соответствие состоянию ее микро- и макросред.

Эволюция логистической функции

Особый интерес представляет изучение развития концепции логистики как активного элемента системы управления бизнесом. В традиционном

представлении к функциям логистики относят [4, 6, 7, 10, 13]:

- своевременное обеспечение потребностей производства в материальных ресурсах;
- поддержание движения и хранение материальных ресурсов между организационными и технологическими этапами;
- подготовку (упаковка, маркировка, доставка и т.п.) готовой продукции для покупателей;
- возврат и утилизацию тары и некондиционных товаров.

Очевидно, что логистике отводится роль вспомогательного, неизбежно затратного центра, деятельность которого необходима для функционирования бизнес-процессов, непосредственно вовлеченных в создание добавленной ценности продукции и генерирование прибыли. Целями логистической подсистемы при таком подходе являются сокращение издержек поставок потребителю и безусловное поддержание установленного уровня товарно-материальных запасов для функционирования производственной подсистемы. В российской литературе именно вышеперечисленным аспектам уделяется первоочередное внимание при изучении логистики [1-7, 9-13].

Процессы глобализации обеспечили компаниям доступ к новым рынкам ресурсов и сбыта, что повлекло за собой расширение как их географического охвата, так и продуктовых портфелей. Такие компании трансформировались в *транснациональные корпорации* (ТНК), обладающие географически распределенными базами поставщиков и клиентов, а также значительными финансовыми ресурсами, позволяющими ТНК разместить производственные комплексы и логистические центры ближе к непосредственному источнику спроса. В этой связи интегрированное управление потоками материалов, информации и ценности в межорганизационных сетях приобретает все большее и большее значение для топ-менеджмента.

Таким образом, глобализация сформировала ключевые предпосылки для изменения роли логистики в системе управления бизнесом. Развитие научно-технического прогресса, в частности информатизация компаний, рост цен на ресурсы и усиление конкуренции стали решающими фак-

***процессы
глобализации
обеспечили
компаниям доступ
к новым рынкам
ресурсов и сбыта***

торами в трансформации логистики в *управление цепочками поставок* (УЦП). Схематически эволюция логистической функции представлена на рисунке.

Особенности функционирования подсистемы управления цепочками поставок

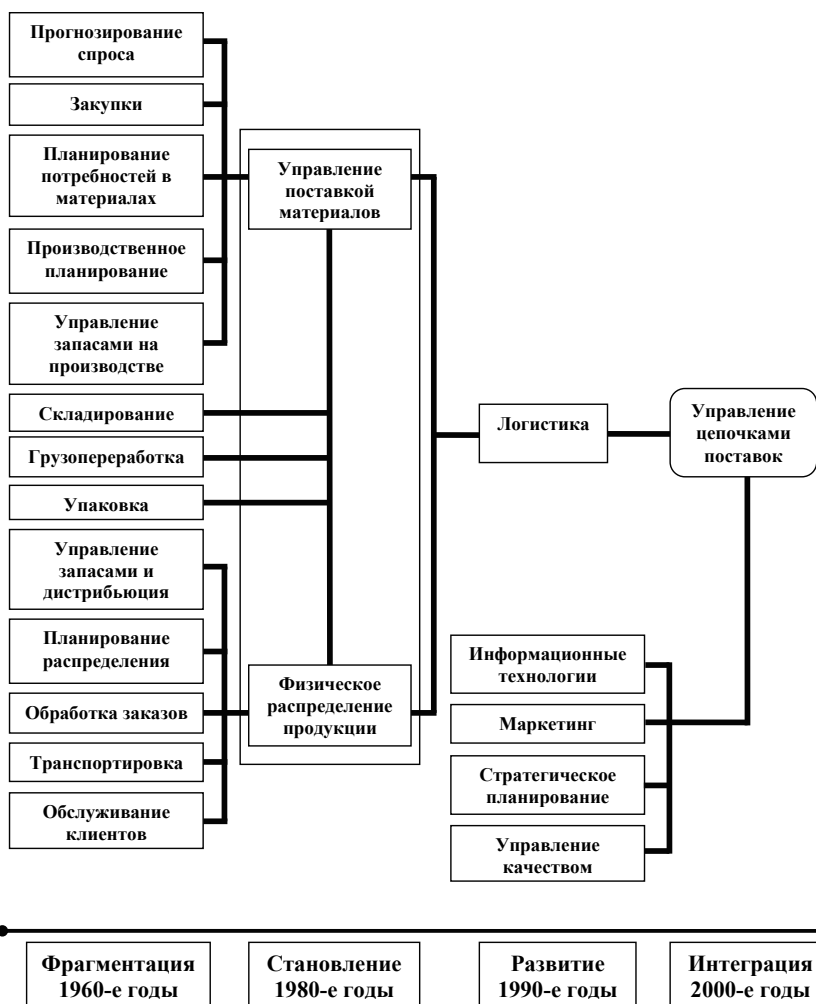
В традиционной логистике материальные потоки выступают в качестве основного входного и выходного параметра в системе управления бизнесом. В этом случае задачей логистической подсистемы является обеспечение производства необходимыми ресурсами при ее минимальных издержках. Однако в современном понимании логистических процессов приоритетными становятся информационные потоки, охватывающие совокупность всех бизнес-процессов компании.

В этой связи рассматриваемый новый подход к управлению логистикой заключается в создании подсистемы управления цепочками поставок. Задачей этой подсистемы является формирования устойчивых каналов коммуникаций с внешними агентами (поставщиками и покупателями) и внутренними агентами (другими подсистемами компании). Это позволяет не только сократить издержки управления материальными потоками, но и минимизировать временной лаг (запаздывание) и потери в системе обмена информацией.

В отличие от вспомогательной функции традиционной логистики (транспортировка и хранение ТМЗ) подсистема управления цепочками поставок принимает на себя роль центра, осуществляющего координацию процесса создания ценности продукта для клиентов.

В рамках решения этой задачи подсистема УЦП аккумулирует два типа информации: стратегическую (знания, развитие бизнеса, прогнозирование долгосрочного спроса) и операционную (управление товарно-материальными запасами, управление качеством продукции и процессов, планирование краткосрочного спроса). В четырехзвенной модели цепочки поставок типа «поставщик – производитель – дистрибьютор – потребитель» с позиции производителя подсистема УЦП поддерживает непосредственный контакт с поставщиками и дис-

**глобализация
сформировала
ключевые
предпосылки для
изменения роли
логистики в системе
управления бизнесом**



Источник: с использованием [8].

Рис. Эволюция логистической функции в период 1960–2000 гг.

трибьюторами. Обмен информацией, касающейся спроса, уровня запасов, производственных мощностей, между агентами цепочки помогает избежать так называемого «эффекта Форрестера» (роста неудовлетворенного спроса и флуктуаций запасов от конечного потребителя до поставщика). Это позволяет подсистеме УЦП модернизиро-

**в современном
понимании
логистических
процессов
приоритетными
становятся
информационные
потоки**

вать бизнес-процессы для удовлетворения новых потребностей клиентов, а также использовать незадействованный потенциал поставщиков для создания продуктовых инноваций. Таким образом, поступающая информация обрабатывается подсистемой УЦП для совершенствования и адаптации функциональных стратегий предприятия с учетом меняющихся условий хозяйствования. Исходя из этого, можно сделать вывод, что эволюция логистики сформировала предпосылки для усиления ее стратегического значения в системе управления современным предприятием. Поскольку деятельность подсистемы управления цепочками поставок неразрывно связана с потоками трех типов (информационными, материальными и финансовыми), то она становится активным элементом в развитии современного бизнеса. На стратегическом уровне можно выделить два основных направления влияния данной подсистемы: обеспечение роста выручки и устранение потерь. Подсистема УЦП напрямую взаимодействует как с покупателями, так и с другими подсистемами компании, что предоставляет возможность проанализировать внутренние бизнес-процессы с позиций создания ценности продукта для клиента. Сопоставление создаваемой добавленной ценности с потребностями и ожиданиями клиента позволяет, с одной стороны, разрабатывать продукты и процессы, которые требуются клиентам (повышение выручки). И с другой стороны, сокращать издержки, устраняя излишние атрибуты и «мнимую» ценность из процессов и продуктов (устранение потерь). В турбулентных условиях хозяйствования своевременная и актуальная информация о потребностях клиентов является одним из ключевых факторов выживания.

Информационные потоки как основа для функционирования УЦП

Функционирование подсистемы УЦП основано на аккумуляции и анализе информационных потоков, сформированных подсистемами компании на основе результатов исследования внешней и внутренней среды. Поэтому необходимо интегрировать подсистему УЦП в процесс разработки продуктовых инноваций.

В связи с этим рассмотрим следующий механизм взаимодействия подсистемы УЦП с другими функциональными подсистемами компании при разработке продуктовых инноваций. Так, например, подсистема УЦП получает от маркетинговой подсистемы сигнал об изменении отраслевых тенденций и информацию от клиентов о новых потребностях.

Привлечение интеллектуально-креативных ресурсов, подсистемы НИОКР и усиление организационно-технологического потенциала производственной подсистемы создает необходимые условия для разработки продуктовых инноваций. Подсистема УЦП трансформирует сигналы о потребностях клиентов для создания продуктов (услуг) уже с конкретными характеристиками и доносит их до подсистемы НИОКР.

Подсистема НИОКР формирует совокупность запросов к ресурсной базе компании и производственной подсистеме, которые обеспечат создание и запуск инновационного продукта. После этого в подсистеме управления цепочками поставок будут соотнесены запросы функциональных подсистем и имеющиеся предложения от поставщиков.

Подобный подход позволит более полно задействовать ресурсный потенциал и скоординировать усилия компании по разработке продуктовых инноваций, уменьшить расходы и ускорить вывод новой продукции на рынок. Финансовая подсистема и подсистема управления цепочками поставок проводят оценку доходности инвестиций, необходимых для разработки опытной модели инновационного продукта и запуска его в серийное производство, например, посредством метода чистых дисконтированных доходов. Рассмотренный механизм демонстрирует отличие подходов традиционной логистики и управления цепочками поставок, которое обеспечивает повышение выручки и конкурентоспособности компании в долговременной перспективе.

Применение подсистемы УЦП позволяет значительно ускорить процесс выхода компании на новые рынки (локальные или международные) посредством планирования расположения новых производственных комплексов и логистических узлов, решения транспортной задачи и активно-

поступающая информация обрабатывается подсистемой УЦП для совершенствования и адаптации функциональных стратегий предприятия

**подсистема
НИОКР формирует
совокупность
запросов к ресурсной
базе компании
и производственной
подсистеме**

го участия в перераспределении существующих мощностей и материальных потоков. Кроме того, выход на новый рынок связан с формированием новой системы информационных и материальных потоков между поставщиками, предприятием, дистрибьюторами и конечными потребителями. Построение такой системы – стратегическая задача подсистемы УЦП, и ее решение позволит сократить инвестиционные издержки и время выхода на рынок.

Развитие бизнеса, создание продуктовых инноваций и выход на новые рынки неразрывно связаны с инвестициями в модернизацию и расширение производственно-логистического комплекса компании. Поскольку подсистема УЦП обладает как информацией о возможностях других подсистем компании, так и о способностях поставщиков удовлетворить потребности в ресурсах, то совместно с финансовой подсистемой она определяет направления для инвестиций. Координация деятельности подсистемы управления цепочками с финансовой подсистемой по планированию инвестиций в стратегические объекты (например, автоматизированная система складского хранения), определение потребностей и размещения складских комплексов позволит снизить вероятность ошибки недостаточного или избыточного использования мощностей на предприятии.

Подсистема УЦП принимает активное участие в разработке и внедрении таких инновационных управленческих технологий, как концепция бережливого производства (the Lean Production concept), стратегия «Точно-в-Срок» и другие. Создание на основе этих технологий процессных инноваций позволяет устранить потери в форме избыточных товарно-материальных запасов и рекламаций, снизить время выполнения заказов и сократить операционные издержки.

Для успешной реализации инновационного продукта первоочередное значение имеет его добавленная ценность с позиции покупателей. Поэтому бизнес должен быть заинтересован в том, чтобы минимизировать разрыв между ожидаемой ценностью продукта и предлагаемой фактически. Производство продукта, не обладающего ожидаемыми характеристиками, и несоответствие

параметров подсистемы УЦП (например, время и степень выполнения заказов, специальные требования к транспортировке) разрушают ценность компании. С целью предотвращения подобного негативного влияния необходимо организовать тесное взаимодействие подсистемы УЦП с партнерами, которое позволит менеджменту:

- выявить своевременно точки разрыва между ожидаемыми и фактическими параметрами;
- определить эффективность функционирования всех подсистем компании;
- разработать совместно с партнерами комплекс мер по устранению потерь, возникающих вследствие появления точек разрыва.

Вывод

Трансформация логистических процессов в концепцию управления цепочками поставок обеспечивает предпринимательским субъектам возможность сформировать новые конкурентные преимущества и изыскать современные способы развития бизнеса. В долгосрочной перспективе с позиции стоимостного подхода к управлению компанией это позволит использовать потенциал подсистемы управления цепочками поставок для повышения рыночной стоимости бизнеса.

Литература

1. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Коммерческая логистика. – Питер, 2012. – 352 с.
2. Волгин В.В. Логистика хранения товаров. Практическое пособие. – Дашков и Ко, 2014. – 368 с.
3. Волгин В.В. Склад. Логистика, управление и анализ. – Дашков и Ко, 2012. – 724 с.
4. Волочиенко В.А., Серышев Р.В. Логистика производства. Теория и практика. Учебник. – Юрайт, 2014. – 462 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика. – Дашков и Ко, 2013. – 420 с.
6. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. – Академический проект, 2006. – 448 с.
7. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика. Продвинутый курс. – Юрайт, 2011. – 736 с.
8. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика. – Эксмо, 2013. – 944 с.

9. Канке А.А., Кошевая И.П. Логистика. – Форум, Инфра-М, 2008. – 384 с.
10. Ларионов В.Г., Мельников О.Н. Логистика: функциональные и стратегические особенности. – М.: ИД «БиблиоГлобус», 2013. – 216 с.
11. Ларионов В.Г. Проблемы транспорта в России в свете современной промышленной логистики // Российское предпринимательство. – 2013. – № 24 (246). – с. 145–152. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/30993/>.
12. Мельников В.П., Схиртладзе А.Г., Антонюк А.К. Логистика. – Юрайт, 2013. – 288 с.
13. Никифоров В.С. Логистика. – ТрансЛит, 2013. – 256 с.
14. Саркисов С.В. Логистика. – Дело АНХ, 2008. – 368 с.
15. Черновалов А.В., Макарук Д.Г., Демьянюк Р.А., Дзюрны А., Черновалова Ж.В. Склад и логистика. – Издательство Гревцова, 2009. – 360 с.

pn

Frank Giesa

*Doctor of Science, Economics, Professor, Director of the Programme “International Master of Business Administration”,
Hochschule Bremen, Germany*

Andrei A. Zaitsev

Master of Business Administration (MBA), Master's degree student of Institute of Business and Business Administration of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

The role of supply chain management in the development of modern business

Abstract

The article discusses the evolution of logistics from the function of inventory turnover to the modern conception of supply chain management. The paper demonstrates the strategic value of the subsystem of supply chain management for the development of business and for the creation of new competitive advantages. The author proposes a mechanism for the development of product innovations on the basis of integration of the supply chain management subsystem into the business processes of the company.

Keywords: added value, information flows, competitive strategy, logistics, inventory flows, supply chain management