

DOI: 10.17747/2311-7184-2020-10-261-264



## Управление цепями поставок как инструмент повышения эффективности деятельности компаний.

Литвин Ирина Юрьевна

К.э.н., доцент

Департамент менеджмента и инноваций

Финансового университета при

Правительстве Российской Федерации

E-mail: IYLitvin@fa.ru

**Аннотация.** Актуальность статьи заключается в том, что управление цепочками поставок становится эффективным инструментом повышения эффективности деятельности компаний. Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции и необходимость повышения качества обслуживания клиентов ставят перед компаниями новые задачи. Для того чтобы оставаться конкурентоспособным и укреплять свои преимущества, современному предприятию необходимо оптимизировать все процессы создания стоимости – от поставки сырья до обслуживания конечного потребителя. Для решения этих проблем руководство компании обращается к SCM-решениям. Это часть бизнеса, связанная с оптимизацией движения продукта с момента его внедрения (включая весь подготовительный период) до момента его продажи или потребления.

**Ключевые слова:** управление поставками, товарный поток, потребители, бизнес-процесс, цепочка поставок.

### Supply chain management as a tool for improving the efficiency of companies

Litvin Irina Yuryevna

Candidate of economic Sciences, associate Professor

Department of management and innovation

Financial University

under the Government of the Russian Federation

E-mail: IYLitvin@fa.ru

**Abstract.** The relevance of the article is that supply chain management is becoming an effective tool for improving the efficiency of companies. The rapid development of the market, increased competition and the need to improve the quality of customer service pose new challenges for companies. In order to remain competitive and strengthen its advantages, a modern enterprise needs to optimize all the processes of creating value—from the supply of raw materials to the service of the end user. To solve these problems, the company's management turns to SCM solutions. This is a part of the business related to optimizing the movement of a product from the moment of its introduction (including the entire preparatory period) to the moment of its sale or consumption.

**Keyword:** supply management, product flow, consumers, business process, supply chain.

В современных условиях успешное функционирование российской экономики возможно только при наличии отлаженной логистической системы. С каждым годом как с точки зрения конкурентоспособности и эффективности бизнеса, так и с точки зрения повышения стоимости компаний цепочки поставок и их управление становятся все более важными. Сегодня привычные формы цепочек поставок меняются, они становятся более гибкими, мобильными и реактивными благодаря динамично развивающимся информационным технологиям, которые постоянно привносят в SCM новые методы организации, моделирования и управления [8; 9]. Транспортная логистика с ее структурными элементами цепочек поставок играет особо важную роль в региональных, национальных и международных логистических системах, а также в формировании гармонизации и интеграции материальных, информационных, финансовых и сервисных логистических потоков, где ключевую и определяющую роль играют морские перевозки грузов. Морской транспорт имеет первостепенное значение для осуществления внешнеэкономических (межгосударственных, межконтинентальных) связей. Он обслуживает более 4/5 всех международных перевозок. Осуществляя внутренние перевозки, морской транспорт оказывает большое влияние на развитие многих экономических регионов страны, в том числе и Приморского края. Приморский край – это естественные ворота России в Азиатско-Тихоокеанский регион. Регион может сыграть очень серьезную роль в плане изменения логистики поставок товаров на Дальний Восток. Поскольку решение проблемы

формирования надежных транспортно-логистических цепочек между Россией и Азиатско-Тихоокеанским регионом базируется на транспортной системе Приморья, задача диагностики современного состояния и тенденций развития транспортного рынка Приморского края приобретает особое значение. Эти факторы определяют необходимость теоретического осмысления комплекса междисциплинарных проблем моделирования и управления цепочками поставок с использованием морского и железнодорожного транспорта [13].

Основной целью управления цепочками поставок является мониторинг и взаимосвязь производства, распределения и отгрузки продукции и услуг. Это могут сделать компании с очень хорошим и жестким контролем над внутренними запасами, производством, распределением, внутренним производством и продажами.

Каждая фирма стремится своевременно сопоставлять спрос и предложение с наиболее эффективным использованием ресурсов. Вот некоторые из важных целей управления цепочками поставок:

- Партнеры по цепочке поставок работают вместе на разных уровнях, чтобы максимизировать производительность ресурсов, создавать стандартизированные процессы, устранять дублирующие усилия и минимизировать уровни запасов.
- Минимизация издержек в цепочке поставок очень важна, особенно когда у компаний есть экономическая неопределенность относительно их желания сохранить капитал.
- Необходимы рентабельные и дешевые продукты, но менеджеры цепочек поставок должны сосредоточиться на создании ценности для своих клиентов.
- Превышение ожиданий клиентов на регулярной основе является лучшим способом их удовлетворения.
- Удовлетворение растущих ожиданий клиентов в отношении более широкого ассортимента продукции, индивидуальных продуктов, наличия запасов в межсезонье и быстрой доставки по ценам, сопоставимым с предложениями в магазине.
- Чтобы соответствовать ожиданиям потребителей, продавцы должны использовать запасы в качестве общего ресурса и использовать технологию распределенного управления заказами для выполнения заказов из оптимального узла в цепочке поставок.

Партнеры по цепочке поставок работают вместе на разных уровнях, чтобы максимизировать производительность ресурсов, создавать стандартизированные процессы, устранять дублирующие усилия и минимизировать уровни запасов.

SCM – это организация, планирование, контроль и реализация продуктового потока, начиная с получения заказа и закупки сырья для обеспечения производства товара, а затем через производство и дистрибуцию доведение его до конечного потребителя с оптимальными ресурсными затратами в соответствии с требованиями рынка.

Управление цепочками поставок – это не просто новое воплощение старых идей кооперации и специализации. Возможность значительного обогащения этих идей появилась с развитием информационных технологий для эффективной координации совместной деятельности предприятий и синхронизации межорганизационных кооперативных бизнес-процессов [14]. Сотрудничество и координация являются основой управления цепочками поставок. [2, с. 59]

Цепочка поставок – это совокупность звеньев, связанных информационными, денежными и товарными потоками. Цепочка поставок начинается с закупки сырья у поставщиков и заканчивается продажей готовой продукции и услуг заказчику. Некоторые ссылки могут полностью принадлежать одной организации, в то время как другие могут принадлежать компаниям-контрагентам (клиентам, поставщикам и дистрибьюторам). Таким образом, цепочка поставок обычно включает в себя несколько организаций.

Термин SCM (Supply Chain Management) широко используется на Западе уже более 15 лет, но до сих пор среди специалистов по логистике и общему менеджменту нет единого мнения относительно определения этого понятия. Многие люди рассматривают СКМ с оперативной точки зрения, имея в виду материальные потоки под СКМ. Другие рассматривают СКМ как концепцию управления, и, наконец, третьи называют СКМ реализацией этой концепции на предприятии. Наиболее популярные определения SCM перечислены ниже:

SCM – это комплекс подходов, помогающий эффективной интеграции поставщиков, производителей, дистрибьюторов и продавцов. SCM, учитывая сервисные требования клиентов, позволяет обеспечить наличие нужного продукта в нужное время в нужном месте с минимальными издержками.

SCM представляет собой процесс организации планирования, исполнения и контроля потоков сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, а также обеспечения эффективного и быстрого сервиса за счет получения оперативной информации о перемещениях товара. С помощью SCM решаются задачи координации, планирования и управления процессами снабжения, производства, складирования и доставки товаров и услуг.

Цепочка поставок (supply chain) представляет множество звеньев, связанных между собой информационными, денежными и товарными потоками. Цепочка поставок начинается с приобретения сырья у поставщиков и заканчивается продажей готовых товаров и услуг клиенту. Одни звенья могут целиком принадлежать одной организации, другие – компаниям-контрагентам (клиентам, поставщикам и дистрибьюторам). Таким образом, в цепочку поставок обычно входит несколько организаций [10]. Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции, требование улучшения качества сервиса клиентов ставят перед компаниями новые задачи. Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современному предприятию необходимо оптимизировать все процессы создания стоимости – от поставки сырья до сервисного обслуживания конечного потребителя. Для решения этих задач руководство компаний и обращается к SCM-решениям.

Управление цепочкой поставок включает в себя следующие этапы:

1-й этап. PLAN (Планирование). В рамках этого процесса 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. Задача производить самостоятельно или покупать должна решаться на этом этапе. Решения, относящиеся ко всем видам планирования ресурсов и к управлению жизненным циклом товара, принимаются также на этой стадии. Данные процессы позволяют найти баланс между спросом и поставками для выработки направления действий, наилучшим образом соответствующих требованиям Source, Make, Deliver

2-й этап. SOURCE (Закупки). В данной категории 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, как то: приобретение, получение, транспортировка, входной контроль, постановка на hold (хранение до оприходования) и приходование. Важно заметить, что действия по управлению поставками товаров и услуг должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

3-й этап. MAKE (Производство). К этому процессу относятся производство, выполнение и управление структурными элементами make, подразумевающими контроль за технологическими изменениями, управлением производственными мощностями (оборудованием, зданиями и т.п.), 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). Все составляющие процесса переработки исходного продукта в готовую продукцию должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

4-й этап. DELIVER (Доставка). Данный процесс состоит из управления заказами, складом и транспортировкой. Управление заказами включает создание и регистрацию заказов, формирование стоимости, выбор конфигурации товара, а также создание и ведение клиентской базы наряду с поддержанием базы данных по товарам и ценам, и управление дебиторами и кредиторами. Управление складом предполагает набор действий по подбору и комплектации, упаковке, созданию специальной упаковки / ярлыка для клиента и отгрузке товаров. Инфраструктура управления транспортировкой и доставкой определяется правилами управления каналами и заказами, регулированием товаропотоками для доставки и управлением качеством доставки [12].

Все эти процессы, включая управление запасами, транспортировкой и дистрибуцией должны быть приведены в соответствие с планируемым или текущим спросом.

5-й этап. RETURN (Возврат). В контексте этого процесса определяются структурные элементы возвратов товара (дефектных, излишних, требующих ремонта) как от make к 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. SCM-процессы можно также подразделить на две большие группы: Supply Chain Planning (SCP) и Supply Chain Execution (SCE). SCP включает в себя стратегическое планирование цепочки поставок или бизнес-процессов в отдельных ее звеньях. SCE – реализацию планов и оперативное управление звеньями цепочки поставок, такими, как транспорт или складское хозяйство. Оптимизация управления цепочки поставок призвана решить следующие задачи [5]:

- 1) Сокращение цикла планирования и увеличение горизонта планирования за счет получения надежной и своевременной информации;
- 2) Оптимизация расходов за счет возможности определения стратегических контрагентов, оптимального выбора закупаемых изделий и их поставщиков, поддержки взаимодействия с ними в режиме реального времени;
- 3) Снижение производственных издержек через оптимизацию потоков продукции и оперативную организацию обмена информацией между контрагентами. Коммуникация в режиме реального времени между различными участниками цепочки поставок позволяет предотвратить образование «узких мест» в производственном процессе;
- 4) Снижение складских издержек за счет приведения объемов производства в соответствие со спросом. Эта задача отвечает концепции управления снабжением Just-In-Time («точно вовремя»);
- 5) Повышение качества обслуживания потребителей достигается за счет оперативности и гибкости процесса поставки.

По данным крупнейших аналитических компаний (AMR Research, Forrester Research), благодаря SCM компании получают следующие конкурентные преимущества [11]:

- увеличение прибыли от 5% до 15%;
- уменьшение стоимости и времени обработки заказа от 20% до 40%;
- сокращение времени выхода на рынок от 15% до 30%;
- сокращение закупочных издержек от 5% до 15%;
- уменьшение складских запасов от 20% до 40%;
- сокращение производственных затрат от 5% до 15%.

В заключение можно сказать, что оптимизация SCM представляет собой задачу, которая во многом напоминает игру в гольф: как бы хорошо вы ни играли, в любом случае у вас остаются резервы для повышения своего мастерства. Чтобы поддерживать свою конкурентоспособность, организация должна демонстрировать высокие результаты каждый день. Что же касается ожиданий на будущее, то степень важности оперативности, низких операционных издержек и качества продукции будет лишь возрастать.

Для эффективного применения современных концепций, методов и технологий УЦП требуется профессионально подготовленный и мотивированный персонал, а также соответствующим образом сформированная и правильно используемая база логистических знаний компании, подготовка топ-менеджеров по управлению цепями поставок и e-SCM международного уровня квалификации, обладающих необходимыми компетенциями и навыками стратегического управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации экономики и глобальной логистики

#### Список литературы

1. *Виничук О.Ю.* Особенности деятельности транспортных предприятий на рынке логистических услуг: услуги в Приморском крае [Электронный ресурс] / О.Ю. Виничук. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php?article=1462>
2. *Крылатков П.П.* Управление целостностью субъектов производственно-логистического пространства // Управленец. Екатеринбург: УрГЭУ. 2015. № 3 (55). С. 72–77.
3. Сообщество специалистов по логистике и управлению цепями поставок: [сайт]. Режим доступа: [www.logistician.ru](http://www.logistician.ru).
4. *Попов Н.А.* Оптимизация производственных процессов в условиях цифровизации. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019;10 (1):28–35. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-1-28-35>
5. *Бальчик Э.А., Калинина О.В., Барыкин С.Е.* Инвестиции в инновационные логистические технологии. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018; (4):48–53. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-4-48-53>
6. [https://www.lobanov-logist.ru/library/all\\_articles/54282/](https://www.lobanov-logist.ru/library/all_articles/54282/) от 14 апреля 2019
7. Управление цепью поставок (SCM): учеб. пособие / сост. П. П. Крылатков, М.А. Прилуцкая. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 140 с. ISBN 978–5–7996–2269–5
8. *Трачук А.В., Линдер Н.В.* Четвертая промышленная революция: как влияет интернет вещей на взаимодействие промышленных компаний с партнерами? Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018; (3):16–29. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-3-16-29>
9. *Трифонов П.В., Серышев Р.В.* Трансформация управления цепями поставок в условиях четвертой промышленной революции. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018; (3):30–37. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-3-30-37>
10. *Дмитриев А.В.* Цифровые технологии прослеживаемости грузов в транспортно-логистических системах. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019;10 (1):20–26. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-1-20-26>
11. *Барыкин С.Е., Бойко И.А., Захаренко А.В., Шарапаев П.А.* Разработка методического подхода к оценке интересов стейкхолдеров цифровых цепей поставок (smart supply chains). Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019;10 (4):382–395. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2019-4-382-395>
12. *Счисляева Е.Р., Барыкин С.Е., Коваленко Е.А., Бурова А.Ю.* Развитие конкурентного преимущества логистической платформы на основе цифровизации хабов. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020;11 (1):48–55. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-1-48-55>
13. *Кузьмин П.С.* Возможности повышения конкурентоспособности железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам Российской Федерации. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020; 11 (2):160–171. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-160-171>
14. *Трачук А.В., Линдер Н.В.* Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.