

# SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

Татьяна СТУКАЛОВА

Технический Университет Молдовы

**Резюме:** Стремительное развитие рынка, ужесточение конкуренции, требование улучшения качества сервиса клиентов, ставят перед компаниями новые задачи. Чтобы повысить конкурентоспособность и усилить свои преимущества на рынке, современному предприятию необходимо оптимизировать все процессы создания стоимости — от поставки сырья до сервисного обслуживания конечного потребителя. Одним из решений этих задач является использование принципов SCM. В данной статье рассматривается сущность и составляющие процесса управления цепочками ценности, а также возможности и перспективы внедрения SCM на предприятиях РМ.

**Ключевые слова:** цепочки ценности, логистика, Product Data Management, факторы конкурентоспособности, планирование, управление, сервис, срок исполнения заказа

В настоящее время в результате глобализации и роста числа транснациональных компаний, совместных предприятий, стратегических альянсов и других бизнес-партнерств, на первый план выходят новые факторы успеха, дополняющие классические. К ним следует относить глобализацию и глобальную логистическую стратегию, более разветвленные сети поставок, возросшее разнообразие клиентских запросов, большую рыночную фрагментацию и возросший объем производства по индивидуальным заказам клиентов. При этом данные факторы смещают бизнес-приоритеты фирм, вынуждая их приспосабливаться к новым условиям рынка:

✓ Движение от статичного планирования спроса к распознаванию и формированию спроса - компании активно концентрируют внимание на управлении и распознавании спроса, объединяя данные в нисходящем направлении с большей частотой моделирования (ежедневно или еженедельно);

✓ Переход от плана к многоуровневой поддержке принятия решений, при этом большинство производителей отмечают необходимость многоуровневого моделирования с оптимизацией использования товарно-материальных запасов;

✓ Сокращение сроков исполнения заказа: возрастающая необходимость сокращения времени от оформления заказа до его доставки потребителю стимулирует рост применения систем исполнения цепочек поставок (SCE), систем складского учета и контроля (WMS), систем управления транспортировкой (TMS) и многоканальных решений по управлению заказами/торговыми операциями;

✓ Повышенное внимание к анализу сетевого потока – использование компаниями инструментов анализа оптимальных потоков, оценки поставщиков с целью минимизации рисков и увеличения прибыли и рыночной доли, определения стратегий изменения графика или отсрочек, анализа затрат на обслуживание и анализа номенклатуры продукции;

✓ Признание ценности сервиса – большее внимание к послепродажному сервису повышает прибыльность и удовлетворение запросов клиентов, а также приводит к лучшей управляемости бизнеса и разработке новых сервисных предложений.

Термин SCM (Supply Chain Management) широко используется на Западе уже более 15 лет, однако до настоящего времени среди специалистов по логистике и общему менеджменту нет единого мнения по поводу определения этого понятия. Одни рассматривают SCM с операционной точки зрения, имея в виду материальные потоки; другие – считают концепцией управления, а третьи подразумевают под SCM внедрение этой концепции на предприятии. Среди основных определений SCM можно выделить:

✓ 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) – это множество звеньев, связанных между собой информационными, денежными и товарными потоками. Она начинается с приобретения сырья у поставщиков и заканчивается продажей готовых товаров и услуг клиенту, при этом одни звенья могут целиком принадлежать организации, другие — компаниям-контрагентам (клиентам, поставщикам и дистрибьюторам).

Как правило, выделяют шесть основных областей, на которых сосредоточено управление цепочками поставок: производство, поставки, месторасположение, запасы, транспортировка и информация (рис. 1).

При этом в составе SCM-системы можно условно выделить две подсистемы:

1) SCP — (Supply Chain Planning) — планирование цепочек поставок, основу которого составляют системы расширенного планирования и формирования календарных графиков, системы совместной разработки прогнозов, стратегическое планирование структуры цепочки поставок: разработка планов сети поставок, моделирование ситуаций, оценка уровня выполнения операций;

2) SCE — (Supply Chain Execution) — исполнение цепочек поставок в режиме реального времени; реализация планов и оперативное управление звеньями цепочки поставок (транспорт, склады).



Рис. 1. Области управления SCM



Рис. 2 Этапы управления SCM

Необходимо отметить, что управление цепочками поставок (SCM) – комплексная дисциплина, представляющая собой систематическое и стратегическое координирование традиционных бизнес-функций и тактики в пределах цепочки поставок. К. Оливер, аналитик консалтинговой компании «Буз Аллен Гамильтон» (Booz Allen Hamilton), ввела в обращение термин "управление цепочками поставок" в 1982 г. для описания всего процесса планирования, внедрения и контроля происходящего в цепи поставок для быстрого и эффективного удовлетворения клиентского спроса.

В рыночных условиях *Управление цепочками поставок* включает в себя все сферы: от контроля закупок, обмена и складирования сырья и материалов, инвентаризации всего незавершенного производства и до отслеживания движения товаров от пункта их происхождения до точки потребления.

Управление цепочкой поставок включает в себя следующие этапы (рис. 2):

☞ **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. На данном этапе необходимо разработать план или стратегию достижения максимального соответствия товара или услуги потребностям клиентов. Главная цель – разработка рентабельной процедуры доставки высококачественной продукции потребителям с наименьшими затратами.

☞ **SOURCE (Закупки).** В данной категории выявляются ключевые элементы управления снабжением, производится оценка и выбор поставщиков, проверка качества поставок, заключение контрактов с поставщиками. Также включаются процессы, связанные с получением материалов (приобретение, получение, транспортировка), определяются способы отгрузки, доставки и оплаты. При этом действия по управлению поставками товаров и услуг должны соответствовать планируемому или текущему спросу.

☞ **MAKE (Производство).** К этому процессу относятся производство, контроль над технологическими изменениями, управление производственными мощностями (оборудованием,

зданиями), производственными циклами и качеством, графиком производственных смен и т.д. Определяются специфические процедуры производства: производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск продукции.

☞ **DELIVER (Доставка).** Данный процесс состоит из: управления заказами: создание и регистрация заказов, формирование стоимости, выбор конфигурации товара, создание и ведение клиентской базы, базы данных по товарам и ценам, управление дебиторами и кредиторами; управления складом: действия по подбору и комплектации, упаковке, созданию специальной упаковки / ярлыка для клиента и отгрузке товаров; управления транспортировкой доставкой - определяется правилами управления каналами и заказами, регулированием товаропотоков по доставке и управлением качеством доставки.

☞ **RETURN (Возврат).** Это конечная, ориентированная на сервис, часть цепочки поставок. Компания создает сеть, отвечающую за получение дефектных товаров или их излишков, а также за техническое обслуживание оригинальных продуктов, отправленных потребителю. В эти процессы включаются некоторые элементы послепродажного обслуживания.

При этом каждый из компонентов включает в себя решение определенных задач (рис. 3):

✓ *Конфигурация дистрибьюторской сети:* количество, расположение и сетевые представительства поставщиков, производственных мощностей, дистрибьюторских центров, складов, пунктов транзитной перегрузки и потребителей;

✓ *Стратегия распространения товара:* оперативный контроль, схемы поставок, способы транспортировки, стратегия пополнения запасов и контроль;

✓ *Оптимизация логистики* - обеспечение точной координации распределения для достижения наименьших логистических затрат;

✓ *Единое информационное пространство* - интеграция процессов осуществляется по всей цепочке поставок, обеспечивая общность ключевой информации, включая сигналы запроса, прогнозы, товарные запасы, транспортировку и совместные стратегии;



Рис. 3 Основные задачи в управлении SCM

✓ *Управление материально-техническим снабжением:* количество и расположение товарно-материальных запасов, сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;

✓ *Управление денежными потоками* - организация условий, методов оплаты между участниками цепочки снабжения.

Построение эффективных цепочек поставок в национальных компаниях – цель пока труднодостижимая. Среди основных причин можно выделить: низкий уровень доверия между производителями, являющимися потенциальными партнерами по цепочке поставок; таможенные барьеры, осложняющие эффективную организацию перемещений товара, менеджмент в организациях, который редко охватывает такие операционные задачи, как закупки, логистику и сбыт. Все это препятствует согласованному развитию бизнеса как цепочки поставок, в которую включаются сторонние поставщики и дистрибьюторы, и, следовательно, сужает область применения концепции SCM, ограничиваясь немногими компаниями, выстраивающими собственные цепочки дистрибуции и логистики.

В качестве основных принципов и рекомендаций по построению эффективных цепочек создания ценностей, исходя из мировой практики, выделим следующие:

1) Как правило, национальные компании в качестве основы роста конкурентоспособности и доходов рассматривают дальнейшее развитие рынка и экономики в целом, т.е. внешние факторы. В настоящее же время при достаточно высоком уровне насыщения рынка, такой подход является неактуальным, выводя на первый план внутренние резервы. Большинство западных предприятий в условиях жесткой конкуренции в качестве основных факторов роста рассматривают захват новых рынков, развитие новых каналов реализации товаров и услуг. Прилагая усилия именно в этих направлениях и производя

соответствующую реорганизацию всей цепочки поставок, молдавские компании могли бы получить значительный потенциал для увеличения своих доходов.

2) Вторая проблема связана с неумением концентрировать усилия и выстраивать приоритеты. Как правило, приступая к оптимизации SCM, компании стремятся охватить все возможные направления развития – от разработки новых товаров и уменьшения времени их выхода на рынок, улучшения работы поставщиков и повышения качества продукции до сокращения производственных циклов, совершенствования работы службы логистики и обслуживания клиентов. Однако, необходимо реально оценивать возможности и определять наиболее важные приоритеты развития, прикладывая усилия именно в этих направлениях. При этом достигается наибольшая эффективность использования имеющихся ресурсов – трудовых, финансовых, материальных и временных. По достижении результатов можно фокусировать внимание на других аспектах.

3) Мировая практика свидетельствует, что внедрение SCM невозможно без применения передовых IT-решений. В западных странах существует целый арсенал методов и систем, таких как Trading Exchanges, e-Procurement или Product Data Management. Не смотря на значительное отставание в технологическом развитии нашей страны, существуют системы управления и планирования, активно используемые в странах восточной Европы: ERP (система планирования ресурсов предприятия), WMS (система управления работой складов), TMS (управление транспортировками), Demand Planning (планирование спроса) и QMS (системы управления качеством).

4) Совершенствование работы с клиентами/ поставщиками - неотъемлемая часть эффективного менеджмента и основа успеха компании, как на национальном, так и международном уровне, включающая в себя планирование и прогнозирование спроса.

5) Внедрение эффективных систем повышения качества продукции. На большинстве молдавских предприятий используется международный стандарт качества ISO 9001, при этом основной проблемой является фактическое внедрение процедур и их последующее применение, формальный подход, не приносящий результатов. В Западных странах активно используется концепция "6 Сигм" – подход и методология по устранению дефектов в любых процессах – от производственных, до финансово-операционных – в отношении продукта или услуги. "6 Сигм" – показатель качества, близкий к совершенству, при котором количество дефектов не должно превышать 3,4 на 1 млн. ед. продукции.

6) Низкий оборот запасов и материалов – еще одна сфера, нуждающаяся в изменениях. Как правило, это объясняется невысокой степенью надежности и большим сроком поставок, удаленностью от производителей сырья и материалов, отсутствием национальных поставщиков. Однако даже при всех неблагоприятных воздействиях внешних факторов, концентрация усилий на данном компоненте SCM приведет к значительному сокращению затрат фирмы и росту ее конкурентоспособности.

## **Литература:**

1. [Ильдеменов А.С.](#) *Операционный менеджмент*. Учебник, - М.: Изд-во [Синергия](#), 2012 г.
2. Сток Д.Р., Ламберт Д.М. *Стратегическое управление логистикой*, - М.: ИНФРА–М, 2005 г.
3. Эроза В.Е. *Влияние управления цепочками поставок товаров на конкурентоспособность фирм*, - М.: РВВ (№1, январь), 2011 г.