

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК

Е.Г. Варелджан, студент
Л.В. Пономаренко, канд. экон. наук, доцент
Кубанский государственный университет
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2500-1000-2022-8-3-149-152

Аннотация. Существует большая путаница в отношении того, что именно включает в себя управление цепочками поставок. Актуальность выбранной темы заключается в том, что управление цепями поставок становится эффективным инструментом повышения эффективности компаний. Однако успешное управление цепочками поставок требует межфункциональной интеграции ключевых бизнес-процессов внутри фирмы и в сети фирм, составляющих цепочку поставок. Во-первых, в данной статье даётся определение управления цепочками поставок. Далее представлена структура управления цепочками поставок, а также предложения по ее реализации. Мы пришли к выводу, что успешное управление цепочками поставок требует интеграции бизнес-процессов с ключевыми участниками цепочки поставок. Много трений и, следовательно, растраты ценных ресурсов возникает, когда цепочки поставок не интегрированы, не оптимизированы и не управляются должным образом.

Ключевые слова: управление цепочками поставок, участники цепочки поставок, процессы цепочки поставок, поставщики, управление возвратами, компоненты управления цепями поставок.

Одним из наиболее значительных сдвигов парадигмы современного управления бизнесом является то, что отдельные предприятия больше не конкурируют как исключительно автономные субъекты, а, скорее, как цепочки поставок. Управление бизнесом вступило в эпоху межсетевой конкуренции. В этой формирующейся конкурентной среде окончательный успех отдельного бизнеса будет зависеть от способности руководства интегрировать сложную сеть деловых отношений компании.

Определение управления цепочками поставок, разработанное и используемое членами Глобального форума цепочек поставок, следует:

Управление цепочками поставок – это комплекс управленческих подходов и информационно-инструментальных средств, обеспечивающих эффективную интеграцию поставщиков, производителей, посредников и продавцов [1].

Концептуальная основа управления цепочками поставок

В концептуальной основе подчеркивается взаимосвязанный характер управле-

ния цепочками поставок и необходимость прохождения нескольких этапов для разработки и успешного управления цепочками поставок. Структура управления цепочками поставок состоит из трех тесно взаимосвязанных элементов: сетевой структуры цепочки поставок, бизнес-процессов цепочки поставок и компонентов управления цепочкой поставок.

Структура сети цепочки поставок

Все фирмы участвуют в цепочках поставок от сырья до конечного потребителя. То, какой частью этих цепочек поставок необходимо управлять, зависит от нескольких факторов, таких как сложность продукта, количество доступных поставщиков и доступность сырья. Измерения, которые следует учитывать, включают длину цепочки поставок и количество поставщиков и клиентов на каждом уровне. Фирма редко участвует только в одной цепочке поставок. Для большинства производителей цепочка поставок больше похожа не на конвейер или цепочку, а на вырванное с корнем дерево, где ветви и корни представляют собой разветвленную сеть клиентов и поставщиков. Вопрос в

том, сколькими из этих ветвей и корней нужно управлять.

Важно иметь четкое знание и понимание того, как настроена структура сети цепочки поставок. Три основных структурных аспекта сетевой структуры компании:

- 1) участники цепочки поставок;
- 2) структурные размеры сети;
- 3) различные типы технологических звеньев в цепочке поставок.

Определение участников цепочки поставок.

При определении сетевой структуры необходимо выделить те фирмы, которые являются участниками цепочки поставок. Включение всех типов участников может привести к тому, что вся сеть станет очень сложной, поскольку количество участников, добавляемых от уровня к уровню, может резко увеличиться. К участникам цепочки поставок относятся все компании/организации, с которыми центральная компания взаимодействует прямо или косвенно через своих поставщиков или клиентов, от пункта происхождения до пункта потребления. Однако, чтобы сделать очень сложную сеть более управляемой, представляется целесообразным различать основных и вспомогательных участников. Основными участниками цепочки поставок являются все те автономные компании или стратегические бизнес-единицы, которые осуществляют деятельность по добавлению стоимости (операционную и/или управленческую) в бизнес-процессах, предназначенных для производства определенного продукта для конкретного клиента или рынка.

Напротив, поддерживающие участники – это компании, которые просто предоставляют ресурсы, знания, коммунальные услуги или активы для основных участников цепочки поставок. Например, к вспомогательным компаниям относятся те, которые сдают в аренду грузовики производителю, банки, которые ссужают деньги розничному продавцу, владелец здания, предоставляющий складские помещения. Эти участники цепочки поставок поддерживают основных участников.

Бизнес-процессы цепочки поставок

Успешное управление цепочками поставок требует перехода от управления отдельными функциями к интеграции действий в ключевые процессы цепочки поставок. Во многих крупных корпорациях руководство пришло к выводу, что оптимизация товарных потоков невозможна без внедрения процессного подхода к бизнесу. Ключевыми процессами цепочки поставок являются:

- управление взаимоотношениями с клиентами;
- управление обслуживанием клиентов;
- управление спросом;
- выполнение заказа;
- управление производственным потоком.

Далее следует описание каждого из восьми процессов.

Управление взаимоотношениями с клиентами. Управление взаимоотношениями с клиентами обеспечивает структуру того, как будут развиваться и поддерживаться отношения с клиентами. Руководство определяет ключевых клиентов и группы клиентов, на которые следует ориентироваться в рамках бизнес-миссии фирмы. Цель состоит в том, чтобы сегментировать клиентов на основе их ценности с течением времени и повысить лояльность клиентов, предоставляя индивидуальные продукты и услуги. Команды по работе с клиентами разрабатывают соглашения о продуктах и услугах (PSA) для удовлетворения потребностей ключевых клиентов и сегментов других клиентов.

Управление обслуживанием клиентов. Управление обслуживанием клиентов – это лицо фирмы перед клиентом. Он обеспечивает ключевую точку контакта для администрирования PSA. Служба поддержки клиентов предоставляет клиенту информацию в режиме реального времени об обещанных датах отгрузки и наличии продуктов через интерфейсы с функциями фирмы, такими как производство и логистика. Процесс обслуживания клиентов может также включать в себя помощь клиенту с применением продукта.

Управление спросом. Запасы либо важны, либо зависят от изменчивости. Основной инвентарь включает в себя неза-

вершенное производство на фабриках и продукты в конвейере, перемещающиеся из одного места в другое. Запас изменчивости присутствует из-за различий в процессе, спросе и предложении. Потребительский спрос, безусловно, является крупнейшим источником изменчивости, и он проистекает из нерегулярных моделей заказов. Учитывая эту изменчивость клиентских заказов, управление спросом является ключом к эффективному управлению цепочками поставок.

Выполнение заказа. Выполнение заказа является ключевым процессом в управлении цепочкой поставок. Именно заказы клиентов приводят в движение цепочку поставок, и их эффективное и действенное выполнение является первым шагом в обеспечении обслуживания клиентов. Однако процесс выполнения заказов включает в себя гораздо больше, чем просто выполнение заказов. Он включает в себя разработку сети и процесса, которые позволяют фирме удовлетворять запросы клиентов, сводя к минимуму общую стоимость доставки.

Управление производственным потоком. Производство на складских предприятиях традиционно производило и поставляло продукцию в канал сбыта на основе исторических прогнозов. Продукция проталкивалась через завод в соответствии с графиком. Часто производился неправильный набор продуктов, что приводило к ненужным запасам, чрезмерным затратам на хранение запасов, уценкам и переотгрузкам продукции.

Компоненты управления цепями поставок

Компоненты управления цепочками поставок являются третьим элементом структуры управления цепочками поставок. Уровень интеграции и управления звеном бизнес-процесса зависит от количества и уровня (от низкого до высокого) компонентов, добавленных к звену. Следовательно, добавление дополнительных компонентов управления или повышение уровня каждого компонента может повысить уровень интеграции звена бизнес-процесса.

Для успешного управления цепочками поставок определены четыре компонента управления: планирование и контроль, структура объекта потока продукции, информационный поток, методы управления. Они кратко описаны ниже.

Планирование и контроль операций являются ключом к продвижению организации или цепочки поставок в желаемом направлении. Ожидается, что степень совместного планирования сильно повлияет на успех цепочки поставок, различные компоненты могут быть подчеркнуты в разное время в течение жизни цепочки поставок, но планирование выходит за рамки этапов.

Структура производственного потока относится к сетевой структуре для поиска, производства и распределения по цепочке поставок. Поскольку запасы необходимы в системе, некоторые участники цепочки поставок могут иметь непропорционально большое количество запасов. Поскольку иметь на складе незавершенные товары или полуфабрикаты дешевле, чем готовые товары, вышестоящие участники могут нести большую часть этого бремени.

Структура объекта информационного потока является ключевой. Тип информации, передаваемой между участниками канала, и частота обновления информации оказывают сильное влияние на эффективность цепочки поставок. Это вполне может быть первым компонентом, интегрированным в часть или всю цепочку поставок [2].

Методы управления включают корпоративную философию и методы управления. Очень сложно интегрировать организационную структуру «сверху вниз» со структурой «снизу вверх». Уровень участия руководства в повседневных операциях может различаться в зависимости от участников цепочки поставок.

Выводы. Руководители узнают о зарождающейся парадигме межсетевой конкуренции и о том, что успешная интеграция и управление ключевыми процессами управления цепочками поставок между участниками цепочки поставок будет определять конечный успех отдельного предприятия. По этой причине руководители стремятся интерпретировать и опре-

делять, как управлять сетью цепочки поставок компании, и реализовать потенциал управления цепочками поставок.

Необходимым условием успешного управления цепочками поставок является координация деятельности внутри фирмы.

Надеемся, что эта статья дает разъяснения по ключевым аспектам управления цепочками поставок, которые помогут практикам и исследователям в их стремлении понять и внедрить управление цепями поставок.

Библиографический список

1. Крылатков П.П. Управление цепью поставок (SCM): учеб. пособие / сост. П.П. Крылатков, М.А. Прилуцкая. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 4 с.
2. Ивуть, Р.Б. Логистика: учебное пособие. – Минск: Изд-во БНТУ, 2021. – 372 с.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

E.G. Vareljan, *Student*

L.V. Ponomarenko, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

Kuban State University

(Russia, Krasnodar)

Abstract. *There is a lot of confusion about what exactly supply chain management involves. The relevance of the chosen topic lies in the fact that supply chain management is becoming an effective tool for improving the efficiency of companies. However, successful supply chain management requires cross-functional integration of key business processes within the firm and in the network of firms that make up the supply chain. First, this article defines supply chain management. The following is the structure of supply chain management, as well as proposals for its implementation. We have come to the conclusion that successful supply chain management requires the integration of business processes with key participants in the supply chain. A lot of friction and, consequently, waste of valuable resources occurs when supply chains are not integrated, optimized and managed properly.*

Keywords: *supply chain management, supply chain participants, supply chain processes, suppliers, return management, supply chain management components.*