

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК КАК КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ

Управление цепочками поставок (SupplyChainManagement – SCM) как концепция маркетинга и логистики, основанная на оптимизации добавленной ценности, в настоящее время активно внедряется в экономике промышленно развитых стран [1]. Использование данной концепции в отечественной практике сдерживается тем, что ее 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 редакций международных стандартов.

Авторы придерживаются мнения Стока Джеймса Р.[2], что SCM есть управление потоками продукции, информации и финансов, а так же восемью ключевыми бизнес-процессами, а именно: взаимоотношениями с потребителями; обслуживанием потребителей; спросом; выполнением заказов; производственным потоком; снабжением; разработкой продукции и доведением ее до коммерческого использования; возвратными потоками. При этом под управлением (на основе требований последних изданий международных стандартов) нами понимается планирование, выполнение (деятельность), контроль и усовершенствование.

В основе концепции SCM лежит ее общая модель. Нами предлагается усовершенствованная модель SCM, как комбинация трех взаимодействующих элементов структуры цепочек поставок; бизнес-процессов, происходящих в цепочках поставок; компонентов управления цепочками поставок. Структура цепочек поставок – это сеть членов цепочек поставок и связей между ними. Бизнес-процессы – это виды деятельности, предоставляющие потребителям конкретную ценность. Компоненты управления – это управленческие переменные, при помощи которых бизнес-процессы интегрируются и управляются в пределах всех цепочек поставок. 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. Цель SCM – добиться максимальной конкурентоспособности и рентабельности 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.

Одним из ключевых элементов SCM является четкое знание и понимание того, как осуществляется конфигурирование (построение) сетевой структуры цепочек поставок. Тремя базовыми аспектами сетевой структуры компании являются: 1) участники цепочек поставок; 2) структурные координаты сети; 3) 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.

Основные компоненты управления цепочками поставок – это третий элемент модели SCM. Базовая идея, лежащая в основе этого элемента, заключается в том, что некоторые компоненты управления являются общими для всех бизнес-процессов и участников цепочек поставок. Мы полагаем, что именно эти общие компоненты являются критически важными для успеха при реализации SCM, поскольку именно они главным образом и определяют, как интегрируется и управляется каждая связь процесса. Уровень интегрирования связей бизнес-процессов и управления ими зависит от числа компонентов, добавляемых к каждой связи, и степени их активизации, которая может варьировать от низкой до высокой. Каждый компонент может иметь несколько субкомпонентов, важность которых варьирует в зависимости от управляемого процесса.

В качестве первичных компонентов можно выделить:

- методы планирования и контроля;
- инфраструктуру потоков и видов деятельности, связанных с работой;
- организационную структуру;
- инфраструктуру коммуникационного и информационного потока;
- инфраструктуру потока продукции;
- методы управления;
- структуру распределения полномочий и лидерства;
- распределение рисков и вознаграждений;
- культуру и отношения.

Литература

1. Управление цепями поставок. Справочник изд-ва Gower / под ред. Дж. Гатторны; пер. с 5-го англ. изд. (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс). – М.: ИНФРА-М, 2010. – XXXIV.

2. Сток, Д.Р. Стратегическое управление логистикой / Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт. – М.: ИНФРА-М, 2005.