

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК

Досліджено теоретичні аспекти управління ланцюгами постачання промислових компаній та запропонована зміна їх визначення в умовах розвитку обчислювальних та інформаційних технологій, глобалізації та виходу на світовий ринок країн з низькою вартістю трудових ресурсів і продукції.

Ключові слова: постачання, сировина, виробы, товари, товари продавці, покупці, вартість, управління.

V. A. MAYEVSKYY

National Aviation University, Kiev

IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE SUPPLY CHAIN

Abstract – The theoretical aspects of the supply chain management of industrial companies and the proposed change their definition in terms of computing and information technology, globalization and the world market with low-cost labor and production. The author considers proper to give the following definition: Supply chain management - the integration of business processes all available items the supply chain, including the end user and covers suppliers, information sharing and strategic planning, coordination and management of all organizations within the supply chain and types activities on the basis of mutual cooperation in order to create value for consumers and stakeholders chain.

Key words: supplies, materials, products, goods, merchandise sellers, buyers, cost management.

Постановка проблемы. Цепи поставок охватывают все организации и виды деятельности, связанные с перемещением и преобразованием сначала сырья и исходных материалов в товар и заканчивая доставкой готового продукта конечному пользователю, а также связанные с этой деятельностью информационные потоки. В отличие от цепочки поставки, которая в той или иной форме существует объективно, независимо от управленческих усилий, управление цепочками поставки призвано упорядочить процессы в цепочке поставок. Сегодня ни одна организация не в состоянии самостоятельно контролировать весь процесс (цепочку) от добычи исходного сырья до продажи готового изделия конечному потребителю. Этот сложный цикл разбит на этапы, и множество организаций участвуют в нем как торговые партнеры (поставщики и покупатели). Можно сказать, что управление цепочками поставок представляет собой новую концепцию управления бизнесом и является итогом всех тех перемен, которые произошли в различных управленческих и технических дисциплинах за последние несколько десятилетий.

Необходимость работать с конечными покупателями по новой схеме привела к трансформации традиционных каналов распределения в вертикальные маркетинговые системы. Основное различие заключалось в том, что если в традиционном канале все участники работали порознь, стараясь обеспечить себе максимальную прибыль (иногда даже в ущерб партнерам), то участники вертикальной маркетинговой системы действовали как единый организм, повышая свою доходность именно за счет координации и объединения усилий. Цепочки поставок исследуется достаточно давно. В последнее время, в условиях глобализации и выхода на мировой рынок продукции из стран с низкой стоимостью трудовых ресурсов, произошло значительное смещение ценностей во взаимоотношениях компаний со своими поставщиками и партнерами, а бурный рост информационных и компьютерных технологий изменил подходы к управлению не только предприятием, но и всеми входящими в сеть поставок организациями и видами деятельности.

Анализ научных источников. По определению, данному Европейской логистической ассоциацией управление цепью поставок – “это интегральный подход к процессу, который раскрывает фундаментальный принцип управления в цепочке поставки: формирование функциональных стратегий, организационной структуры, методов принятия решений, управление ресурсами, которые поддерживаются функции систем и процедур” [1]. Другие авторы, в частности Родников А.Н. [2] ограничивают управление цепочками поставок координацией и контролем, без учета интеграции участников цепочки поставки. По мнению автора, такая трактовка SCM является неполной и описывает только ту часть процессов между участниками цепочки поставки, которым свойственна низкий уровень взаимоотношений.

Автор также не согласен с мнением некоторых исследователей (Е. Крикавским) [3] которые делают излишний акцент на создании дополнительной стоимости товара на каждом уровне материального потока. Цепочки поставок очень разнообразны, разнятся и интересы участвующих компаний, это приводит к тому, что отдельные звенья в цепочке поставки могут преследовать оппортунистические цели, которые нужно учитывать при управлении цепочкой поставкой. Естественно, наличие в цепочке поставок таких компаний снижает ее эффективность, но следует признать, что создавать ценность для клиента должна цепочка поставок в целом. При этом следует отметить, что определение Е. Крикавского достаточно полно характеризует сущность SCM, хотя и ограничивает его пятью признаками – “концепция планирования, управления и контроля при помощи цепочки поставки. Который охватывает все фазы доставки и создания ценностей – от места получения сырья через производство до конечного потребителя с целью предложения соответствующих товаров, в соответствующем месте и времени, соответствующего количества и качества, по обоснованным издержкам, с использованием современных информационных технологий”.

Автор считает, что наиболее полно отражает управление цепью поставок определение, данное Д. Ламбертом и Дж. Стоком. Эти исследователи считают, что SCM – это интеграция ключевых бизнес-процессов, которые начинаются у конечного потребителя и охватывают всех поставщиков товаров, услуг информации, при этом создавая ценность для конечного потребителя и заинтересованных участников цепочки [1].

Цель статьи. В статье обобщены определения понятия управления цепочками поставок и предложено изменение его трактовки в условиях развития вычислительных и информационных технологий, глобализации и выхода на мировой рынок стран с низкой стоимостью трудовых ресурсов и продукции.

Изложение основного материала. Все решения по управлению цепочками поставок делятся на две категории: стратегические и тактические. Следует выделить шесть основных областей (видов деятельности), на которых сосредоточено управление цепочками поставок: производство, поставки, месторасположение, запасы, транспортировка и информация.

В первой области управления: с точки зрения производства, преимущества цепей поставок проявляется в предоставлении поставщику и его цепочке поставок экономить за счет масштаба деятельности и накопленного опыта, поскольку ему легче управлять производством, запасами и обслуживанием [4]. Благодаря развитию технологий производственные системы становятся все более специализированными и распределенными. Появилась концепция “подвижного” производства, которая предполагала, что каждое предприятие должно заниматься тем, что оно умеет делать лучше всего.

Стратегические решения относительно производства продукции принимаются на основе изучения потребительского спроса, и организация решает, что именно и как производить. Тактические решения сосредоточены на планировании объемов производства, рабочей загрузки и обслуживания оборудования, контроле качества. В условиях совершенствования технологий хранения и обработки больших массивов данных появилась реальная возможность быстрого и надежного планирования производства не только на предприятии, но и в смежных областях его сети поставок.

Во второй области управления – поставках: организация должна определить, что она будет производить самостоятельно, а какие компоненты (комплектующие, товары или услуги) покупать у сторонних фирм. Ряд исследователей предсказывали значительные изменения в структуре поставщиков, в частности, сокращение оптовых поставщиков в процессе развития вертикальной интеграции и широкого распространения практики прямых закупок [5]. В реальности наблюдается процесс расширения роли оптовых поставщиков, поскольку данная организационная структура позволяет получать конкурентные преимущества на транспортных и транзакционных издержках.

Стратегические решения касаются перечня приобретаемых компонентов и требований к их поставщикам относительно скорости, качества и гибкости поставок. Тактические относятся к текущему управлению поставками для обеспечения необходимого уровня производства.

В третьей области управления – месторасположении: решения о расположении производственных мощностей, центров складирования и источников поставок полностью относятся к стратегическим. Они зависят от характера рынка, отраслевой специфики, а также от политической и экономической ситуации в регионе. В исследовании Ф. Лемка и др. выявлена зависимость активности поддерживаемых отношений с поставщиками от близости его расположения к производителю [6]. Автор считает, что этот фактор незаслуженно обойден другими исследователями. В дополнение к прочим факторам близость месторасположения немаловажный фактор, способствует сокращению издержек на поддержание отношений и контроль качества, а также влияющий на заинтересованность персонала в поддержании отношений именно с такими поставщиками. О влиянии географического расстояния на близость отношений указывает и Д. Форд [7].

Четвертая область управления относится к запасам. Основная цель запасов – страхование от непредвиденных случаев, таких, как всплеск спроса или задержка поставок. Прогнозирование поведения потребителей, организация бесперебойного снабжения и гибкость производства оказывают на уровень запасов непосредственное влияние. Поэтому стратегические решения направлены на выработку политики компании в отношении запасов. Тактические решения сосредоточены на поддержании оптимального уровня запасов в каждом узле сети для бесперебойного удовлетворения колебаний потребительского спроса. В этой области управления наблюдается активное внедрение систем автоматизированного управления запасами, учитывающих многофакторные условия и изменчивость, как на рынке поставщиков, так и на рынке потребителей.

Пятая область, на которую обращается при управлении цепочкой поставки – транспортировка. Решения, связанные с транспортировкой, в основном, относятся к стратегическим. Они зависят от географического месторасположения участников цепочки поставок, политики в отношении запасов и требуемого уровня обслуживания клиентов.

Шестая область управления – информация. Оперативный обмен данными между всеми участниками цепочки поставок необходимое условие для эффективного ее функционирования. Стратегические решения касаются источников информации, ее содержания, механизмов и средств распределения, правил доступа. Тактические решения направлены на интеграцию информационных систем участников цепочки поставок в общую инфраструктуру. Трансформация подходов к управлению в результате компьютеризации производства представлено в таблице 1.

Таким образом, необходимо констатировать, что у производственных компаний появились новые возможности в управлении внутренними и внешними цепочками поставок, которых не было еще до сере-

дины 2000 годов, и в это же время произошло изменение в поставщиках и их географическом расположении, и эти изменения оказали существенное изменение на подходы к управлению поставщиками и другим процессами в цепочках поставок компаний.

Таблица 1

**Изменение правил управления организациями
в результате развития информационных технологий и вычислительной техники**

Старое правило	Разрушающая технология	Новое правило
Информация может быть доступна только в одном месте и в одно время	Совместно используемые базы данных	Информация может быть доступна одновременно практически во всех местах, где она необходима
Фирмы должны выбирать между централизацией и децентрализацией	Телекоммуникационные сети	Фирмы могут одновременно пожинать плоды и централизации, и децентрализации
Все решения принимаются менеджерами	Инструменты, облегчающие процесс принятия решений (доступ к БД, программные средства моделирования)	Принятие решений есть часть работы каждого сотрудника
Полевой персонал нуждается в офисах для получения, хранения, обработки и передачи информации	Беспроводные средства передачи данных и портативные компьютеры	Полевой персонал может отправлять и получать информацию независимо от своего местонахождения
Планы пересматриваются периодически	Высокопроизводительные компьютерные вычисления	Планы пересматриваются незамедлительно по мере необходимости

Выводы. Учитывая изложенное, автор считает правильным дать следующее определение: управление цепью поставок – это интеграция бизнес-процессов всех доступных элементов цепочки поставки, включая конечного потребителя и охватывающего поставщиков товаров; совместное использование информации и стратегическое планирование, координация и управление всеми входящими в сеть поставок организациями и видами деятельности на основе взаимного сотрудничества с целью создавая ценности для конечного потребителя и заинтересованных участников цепочки.

Література

1. Сергеев В. И. Логистические цепи мониторинга цепей поставок : учеб. пособие / В. И. Сергеев, И. В. Сергеев. – М. : ИНФРА, 2003. – С. 29.
2. Родников А. Н. Логистика: Терминологический словарь / А. Н. Родников. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА, 2000. – 352 с.
3. Gassenheimer J. B. Supplier involvement and dealer satisfactions: implications for enhancing channel relationships / J. B. Gassenheimer, R. J. Calantone, J. I. Scully // Journal of Business and Industrial Marketing. – 1995. – Vol. 10 (2). – P. 7–19.
4. Крикавський С. В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту / С. В. Крикавський // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. Логістика. – 2001. – № 416. – С. 52–61.
5. Robert D. Lusch. Wholesaling in Transition: An Executive Chart Book. Norman, Okla.: University of Oklahoma. Distribution Research Program, 1990. – P. 8.
6. Lemke F. Investigating the meaning of supplier-manufacturer partnerships / F. Lemke, K. Goffin, M. Szejczewski // Менеджмент дайджест. – 2005. – № 3. – P. 75.
7. Ford D. Buyer-seller relationships in international industrial markets / D. Ford // Industrial Marketing Management. – 1984. – Vol. 13 (2). – P. 101–112.

References

1. Serheev V. Y. Lohystycheskye tsepy monytorynha tsepey postavok : ucheb. posobyie / V. Y. Serheev, Y. V. Serheev. – M. : YNFRA, 2003. – S. 29.
2. Rodnykov A. N. Lohystyka: Termynolohycheskyy slovar' / A. N. Rodnykov. – 2-e yzd., yspr. y dop. – M. : YNFRA, 2000. – 352s.
3. Gassenheimer J. B. Supplier involvement and dealer satisfactions: implications for enhancing channel relationships / J. B. Gassenheimer, R. J. Calantone, J. I. Scully // Journal of Business and Industrial Marketing. – 1995. – Vol. 10 (2). – P. 7–19.
4. Krykavs'kyi Ye. V. Intehratsiya marketynhu i lohistyky v systemi menedzhmentu / Ye. V. Krykavs'kyi // Visn. NU “L'vivs'ka politekhnika”. Lohistyka. – 2001. – № 416. – S. 52–61.
5. Robert D. Lusch. Wholesaling in Transition: An Executive Chart Book. Norman, Okla.: University of Oklahoma. Distribution Research Program, 1990. – P. 8.
6. Lemke F. Investigating the meaning of supplier-manufacturer partnerships / F. Lemke, K. Goffin, M. Szejczewski // Menedzhment daydzhest. – 2005. – № 3. – R. 75.
7. Ford D. Buyer-seller relationships in international industrial markets / D. Ford // Industrial Marketing Management. – 1984. – Vol. 13 (2). – R. 101–112.

Надіслана/Written: 14.05.2013 р.
Надійшла/Received: 18.05.2013
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов