



УДК 338.24.01:658.7

© А. Н. Король, 2010

## ЦЕПЬ ПОСТАВОК: ПОНЯТИЕ, АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ

*Король А. Н.* – д-р экон. наук, доц. кафедры «Маркетинг и коммерция», тел.: (4212) 37-52-29 (ТОГУ)

Рассматривается проблема совершенствования закупочной деятельности предприятий. Особое внимание уделяется управлению цепями поставок как важному направлению в развитии закупочной деятельности промышленных предприятий. Предлагается алгоритм формирования цепи и управления цепью поставок.

In the article the problem of improving procurement activities of enterprises is considered. The special attention is paid to management of supply chains as an important direction of development of procurement activities of industrial enterprises. The author offers the algorithm of formation and management of supply chain.

*Ключевые слова:* закупочная деятельность, цепь поставок, формирование и управление цепью поставок, коммуникации с поставщиками.

С начала XXI в. основными тенденциями в управлении закупочной деятельностью и поставками на промышленных предприятиях, по мнению таких авторитетных исследователей в области закупочной деятельности промышленных предприятий, как К. Лайсонс и М. Джиллингем, являются:

- превращение оценивания поставщиков, их отбора и управления ими в ключевой вид деятельности при осуществлении закупок;
- создание стратегических закупочных центров, обеспечивающих конкурентное преимущество за счёт выбора партнёров по цепям поставок, и влияния на них;
- возрастание роли стратегических союзов с поставщиками;
- рост обмена информацией членов цепей поставок;
- координация деятельности поставщиков через их ассоциации.[1]

Деятельность промышленного предприятия в условиях современного развития экономики трансформируется из простого приобретения на рынке необходимых для обеспечения непрерывности производственного процесса материально-технических ресурсов в выбор поставщиков-партнёров, как га-

рантов стабильного, контролируемого и регулируемого покупателем процесса обеспечения постоянного наличия необходимых ему исходных ресурсов производства, и в управление поставщиками и их рыночным предложением в ходе активных взаимодействий и кооперации с ними. Данное направление наиболее эффективно реализуется на практике через интегрирование и ассоциирование тщательно отобранных в результате маркетинговых исследований поставщиков промышленного предприятия – производителя конечной продукции посредством формирования им (фокусным предприятием) цепей поставок.

Взаимодействия промышленного предприятия с его поставщиками в рамках создаваемых стратегических союзов и ассоциаций осуществляются преимущественно по следующим основным направлениям:

- организационно-экономическая кооперация;
- производственно-технологическая кооперация;
- инженерно-конструкторская кооперация;
- маркетинговая кооперация;
- логистическая кооперация.

«Компании не делают покупок – они устанавливают отношения», – утверждал в этом контексте знаменитый экономист Чарльз Гудмен.

В этом контексте мы считаем целесообразным подробнее рассмотреть столь актуальный в настоящее время и широко практикуемый в современной закупочной деятельности крупных предприятий и корпораций процесс – процесс формирования и управления цепью поставок. Дело в том, что по этому вопросу единого мнения в экономических теории и практике до сих пор не существует, даже с позиции используемой терминологии (сеть, цепь, цепочка снабжения, поставки, поставок, поставщиков, клиентов и т. д.).

Ряд авторов под управлением цепью поставок подразумевают последовательное участие и взаимоотношения в процессе материально-технического обеспечения промышленного предприятия его (предприятия) различных служб и подразделений. С другой стороны, многие понимают термин «управление цепями поставок» как синоним терминов «логистика» или «интегрированная логистика» [2].

Джон Кологна, в своё время управлявший службой снабжения компании General Electric, на международной конференции, проводимой под эгидой Национальной Ассоциации (США – прим. автора) по управлению закупками, раскрывая содержание впервые предложенного им понятия – «управление цепью снабжения (поставок)», отмечал, что «бизнес потребует особого внимания к потоку материальных ресурсов от матери-земли до конечного потребителя.» [3], что невозможно без соответствующей организации движения материального потока в виде последовательной технологической цепочки взаимодействующих предприятий, кооперирующихся в процессе создания конкретного конечного продукта и оптимизационного управления её функционированием.

В работе «Эффективное снабжение» говорится, что «...Компании начали



понимать, что слабо скоординированная группа компаний, нацеленная на оптимизацию своих отдельных задач, никак не может конкурировать с цепью поставок, работающей как одна команда.

Управление цепями поставок – один из наиболее неверно толкуемых в последние годы бизнес-терминов – это интеграция каждого элемента снабжения, проектирования, производства и дистрибуции, от момента добычи сырья и до взаимодействия с конечным потребителем. Ключевым словом этого понятия является интеграция.

Мы определяем понятие «управление цепями поставок» как управление потоком материалов, услуг и товаров от момента добычи полезного ископаемого до поставки продукции конечному потребителю... службы снабжения являются ключевыми функциональными группами в цепях поставок и иногда даже управляют ими» [4].

Ф. Котлер и К. Л. Келлер отмечают, что «...Цепочки поставок представляют собой более протяжённые каналы (более протяжённые, чем маркетинговые каналы – прим. автора), простирающиеся от поставщиков исходного сырья к изготовителям различных компонентов готовой продукции, поставляемой конечным покупателям... Цепочка поставок представляет собой систему предоставления ценности. Каждая компания представляет собой лишь звено общей ценности, генерируемой цепочкой поставок» [5].

«Совет профессионалов в области управления цепями поставок» (США) даёт следующее определение: «Управление цепями поставок – это интеграция ключевых бизнес-процессов (в основном логистических), начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц» [6]. Цепь поставок определяется им (советом профессионалов) как «...три или более экономические единицы (организации или лица), напрямую участвующие во внешних и внутренних потоках продукции, услуг, финансов и информации от источника до конечного потребителя» [7].

«По своей сути, цепи поставок – это последовательности поставщиков и потребителей: каждый потребитель затем становится поставщиком для следующих (на более низком уровне) видов деятельности или функций, и так продолжается до тех пор, пока готовый продукт не поступит к конечному пользователю» [1].

Формирование цепи поставок (поставщиков) и управление ею, с нашей точки зрения, можно представить в виде процесса, осуществляемого в интересах всех участников цепи и, прежде всего, фокусного предприятия, включающего в себя следующие этапы.

1. Констатация и технико-экономическое обоснование предприятием – инициатором создания цепи поставок необходимости и целесообразности создания цепи, обеспечивающей эффективное производство, конечного для данной цепи поставок, продукта.

2. Определение направлений и видов взаимодействий участников формируемой цепи поставок на базе разработки и проектирования сквозной тех-

нологии, обеспечивающей эффективную кооперацию заинтересованных предприятий при производстве конечного для данной цепи поставок, продукта.

3. Тщательный подбор организатором формирующейся цепи состава предприятий (потенциально желательных участников цепи поставок), производящих продукцию, последовательно являющуюся: сырьем, материалом, полуфабрикатом, комплектующим изделием для конечного готового изделия, производимого предприятием-инициатором организации цепи поставок (фокусным предприятием), или другими словами, формирование базы поставщиков.

Отобранные на основе глубокого анализа сформированной базы поставщиков предприятия – непосредственные участники цепи поставок – должны иметь возможности стабильно обеспечивать каждое на своем этапе технологического процесса получения конечного готового продукта всей цепи оптимальный как с позиции качества, так и с позиции цены вариант предоставления промежуточного изделия.

4. Разработка организационной конфигурации (схемы построения) создаваемого партнёрства производителей-поставщиков, определение прав и обязанностей участников цепи, а также системы их взаимоотношений.

5. Объединение отобранных предприятий-производителей в ассоциацию поставщиков данного фокусного предприятия-потребителя (покупателя) с выработкой общего для всех участников цепи поставок устава или свода правил и норм поведения при осуществлении их взаимодействий в процессе движения материального потока от состояния исходного сырья или материала до состояния законченного готового продукта.

6. Выработка стандартов качества как операций и работ, так и производимой продукции для всех участников цепи. Разработка алгоритмов их технологического, экономического, логистического и других видов взаимодействий.

7. Определение стратегии, планирование, регулирование и контроль хода функционирования цепи поставок осуществляется или предприятием-производителем конечного продукта в цепи (фокусным предприятием), или специально созданным для этого управляющим работой цепи поставок органом, под приоритетом фокусного предприятия, что позволяет активно и эффективно использовать в работе цепи методы логистики.

8. Постоянный экономический и маркетинговый анализ показателей функционирования созданной цепи поставщиков (цепи поставок) и периодическое определение результативности её работы. Разработка рекомендаций для дальнейшего повышения эффективности деятельности и по развитию данной цепи поставок. Следует отметить, что своевременная замена предприятий-участников, не обеспечивающих должного уровня функционирования всей цепи, на других, потенциально более эффективных партнёров, необходима и целесообразна.

При формировании и функционировании цепей поставок особое внима-



ние должно быть уделено информационному (коммуникационному) обеспечению этих процессов. «В концептуальном плане и в аспектах информационной поддержки большинство задач управления поставщиками в настоящее время развивается в рамках одного из трёх макропроцессов цепи поставок – SRM (Supplier Relationship Management) – «Управление взаимоотношениями с поставщиками». Все успешные компании планируют долгосрочные отношения со своими поставщиками, выстраивая мост между своей организацией и продавцом внешних ресурсов. SRM в этом аспекте представляет собой управление ресурсами поставщика в глобальном масштабе, используя продвинутые инструменты и информационные технологии» [2].

Существующая практика закупочной деятельности промышленных предприятий показывает, что большинство предприятий-покупателей явно недооценивают значимость коммуникационной составляющей в этом процессе, причём это касается не только российских предприятий, но и предприятий, функционирующих в странах-лидерах по использованию результатов последних научных исследований в хозяйственной деятельности в целом, и в коммерческой сфере, в частности. Так, например, характеризуя состояние дел в сфере закупок промышленными предприятиями продукции производственно-технического назначения, современные американские исследователи пишут: «Поставщики по-настоящему ценят общение с ними. Поразительно, как редко оно происходит» [4].

Рыночные коммуникации между фокусным предприятием и его партнёрами в процессе создания и функционирования цепи поставок формируют атмосферу доверительных взаимоотношений и взаимопонимания между участниками цепи, что является важнейшим условием её эффективного функционирования и чего так не хватает современной российской коммерческой практике.

Российский исследователь в области организации коммерческой деятельности промышленных предприятий Ю. П. Адлер по этому поводу пишет: «Так случилось, что многие годы отношения между потребителями и поставщиками в нашей стране складывались не так, как хотелось бы. Они основывались на взаимной подозрительности, поиске виновных и непрерывных взаимных претензиях. До сих пор среди потребителей распространена странная идея: они оценивают процент (или долю) своего брака, который возник «по вине» поставщика. Как будто их кто-то заставляет покупать сырьё и комплектующие, качество которых неприемлемо. В условиях реального рынка на таких отношениях далеко не уедешь. Их надо срочно пересматривать» [8]. По его мнению, настоятельно необходимо провести пересмотр системы отношений между российскими поставщиками и потребителями на принципы концепции «комейкершип», основной лозунг которой: «Вместе сделаем, вместе выиграем».

«Действия отдела закупок непосредственно влияют и на сферу связей с общественностью и на имидж компании. Если с существующими и потенциальными поставщиками обходятся недостойно, у них формируется мнение о



компании в целом, и они передадут эту информацию другим компаниям. Такая ситуация негативно повлияет на способность покупателя к заключению новых сделок и поиск новых и лучших поставщиков. Общественное доверие к фирме восстановится только после проведения соответствующей политики» [9].

По данным таких авторитетных аналитических компаний, как AMR Research и Forrester Research, при эффективном управлении цепями поставок (в случае их верного выстраивания) фокусные предприятия получают следующие основные результаты:

- сокращение затрат на закупки от 5 до 15 %;
- уменьшение складских запасов от 20 до 40 %;
- уменьшение производственных затрат от 5 до 15 %;
- увеличение прибыли от 5 до 15 % [2].

### Библиографические ссылки

1. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок : пер. с 6-го англ. изд. М., 2005.
2. Логистика: учебник ; под ред. В. И. Сергеева / В. В. Дыбская и [др.]. М., 2008.
3. John Colonna, speech at 1992 NAPM International Conference, Orlando, Florida, May 4, 1992.
4. Эффективное снабжение: Простые и надёжные способы снижения издержек и повышения прибыли : пер. с англ. С. В. Кривошеин; науч. ред. Д. Л. Бенько / Роберт Э. Рудзки, Дуглас Э. Смок, Майкл Кацорке, Шелли Стюарт-мл. Минск, 2008.
5. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг – менеджмент. 12-е изд. СПб., 2006.
6. www.cscmp.com. Annual Conference Program / Glossary – Oakbrook, IL.: Council of Logistics Management, 1998.
7. www.cscmp.com. Supply Chain and Logistics Terms and Glossary / Council of Supply Chain Management Professionals, 2005.
8. Адлер Ю. П. Возлюбите своих поставщиков! // ITeam – технологии корпоративного управления: [<http://iteam.ru/articles.php?pid=5&tid=2&sid=&id=237>]. 15. 01. 2003.
9. Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. Управление снабжением и запасами. Логистика : пер с англ. СПб., 1999.