

ГЛОБАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Д.А. Журавлев¹, Г.Г. Левкин²

1 - Санкт-Петербургский государственный политехнический университет

2 - Омский государственный университет путей сообщения

zhuravlev_dmitry@yahoo.de

В настоящее время компании все чаще работают с поставщиками и покупателями из разных частей света. Продукты, которые они проектируют и производят, поставляются по всему миру. В результате SCM приобретает все большее значение и для мирового сообщества, в то же время конкурентная борьба ведется не между фирмами, а цепями поставок. Однако с приходом глобализации корпоративное планирование оказалось под усиленным влиянием сетей распределения, в центре внимания которых оказался уже не продукт, а *ценность* покупателя. Рассмотрение логистических систем с точки зрения донесения ценности посредством децентрализованных систем управления сетями поставок и переход на централизацию управления глобальной сетью представляет интерес данной статьи.

GLOBAL SUPPLY NETWORKS MANAGEMENT

Dmitry Zhuravlev, Grigory Lewkin

Saint Petersburg State Polytechnical University

Omsk State Transport University

E-mails: zhuravlev_dmitry@yahoo.de

lewkin_gr@rambler.ru

At present companies more often work with suppliers and customers from different parts of the world. Products which they design and produce are delivered worldwide. As a result SCM assume increasing significance for the world community, at the same time competitive fighting is carried out not between companies but supply chains. However with globalization arrival corporate planning turned out to be under strengthen influence of distribution networks, in the focus of attention of which not a product but customer value occurred. Considering of logistic systems from the point of view of value conveying by means of supply networks decentralized control systems and global network control centralization adoption is of interest of this article.

ВВЕДЕНИЕ

Сокращение неопределенности и рисков в структуре поставок, минимизация интегральных затрат и повышение уровня обслуживания конечных потребителей стало основой формирования единой сетевой философии, объединившей маркетинг, логистику, операционный и

стратегический менеджмент в рамках концепции управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) [1]. Многочисленные исследователи указывают на стратегический уровень данной концепции и, в основном, придерживаются следующего определения управления цепями поставок [2]: систематическая, стратегическая координация традиционных бизнес-функций («з а к у п к и», «с н а б ж е н и е», «ф и з и ч е с к о е т о в а р о д в и ж е н и е»), выполняемых над материальным потоком, внутри определенной компании и за ее пределами для улучшения долгосрочных показателей, как каждой отдельной компании, так и цепи поставок в целом. При этом улучшение долгосрочных показателей предполагает:

а) *минимизацию собственных издержек* за счет координации и интеграции ключевых бизнес-функций в компании (внутренняя цель концепции в традиционном рассмотрении),

б) *повышение ценности предложения* за счет удовлетворения уникальных потребностей заказчиков (внешняя цель концепции).

ПОДХОД И ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СЕТЕЙ ПОСТАВОК

Повышенный интерес экономических структур к управлению цепями поставок приводит не только к росту количества публикаций и исследований, но и к возникновению широкого спектра мнений по данному вопросу, при этом теория применения концепции на международных рынках явным образом не представлена. Также и практика российских компаний отстает от западной, не все инструменты управления используются, как, впрочем, и сама концепция внедрена очень ограниченным числом компаний. Однако растущая глобализация, в частности, взаимодействие с западными компаниями, а также отечественный интерес к исследованиям концепции способствуют сокращению данного разрыва.

Сегодня как сама концепция управления цепями поставок, так и программные SCM-решения охватывают гораздо более широкий спектр проблем, чем в начале своего формирования. В результате появления SCM-продуктов нового поколения к системам управления цепочками поставок уже относят все бизнес-приложения, ориентированные на выработку стратегии, координацию процессов планирования и организацию управления в сфере снабжения, производства, складирования и доставки товаров конечному потребителю.

В центре внимания исследований, проведенных в начале 1990-х гг. в области SCM находились вопросы минимизации транзакционных издержек при взаимодействии «покупатель – поставщик». Затем компании изменили свои взгляды и отдали приоритет более *отношенческому подходу* в SCM, согласно которому важнейшие ресурсы фирмы могут простирается за ее границы и быть встроены в межфирменные ресурсы и

рутины. Отношения, возникающие между фирмами, стали чрезвычайно важной единицей анализа для понимания конкурентных преимуществ компаний [3]:

- (1) отношенческо-специфические активы;
- (2) рутины, обеспечивающие обмен знаниями;
- (3) комплементарные ресурсы и способности компании;
- (4) эффективные механизмы управления.

В настоящее время компании все чаще работают с поставщиками и покупателями из разных частей света. Продукты, которые они проектируют и производят, поставляются по всему миру. В результате SCM приобретает все большее значение и для современных многонациональных корпораций. Стоит в данном аспекте заметить, что конкурентная борьба уже ведется не между фирмами, а между цепями поставок. Это объясняется следующим образом: насколько продукт или услуга важны для фирмы, настолько и правильно реализуемая стратегия SCM может помочь компании в создании устойчивого конкурентного преимущества. Однако с приходом глобализации корпоративное планирование оказалось под усиленным влиянием сетей распределения, в центре внимания которых оказался уже не продукт, а *ценность* для покупателя. Сложные глобальные цепи поставок должны были выйти за рамки собственно доставки ценности до потребителя и уже включать в себя отслеживание за движением продукции вдоль каналов распределения и ее безопасностью с учетом оценки условий и рисков соответственно. Компании сделали акцент на сетях формирования ценности, которые основаны на создании прочных альянсов наряду со значительной вертикальной и горизонтальной интеграцией. В данном контексте целесообразно было бы выделить как отдельные процессы:

а) межфункциональную логистическую координацию – согласование деятельности подразделений предприятия для повышения эффективности функционирования отдельной логистической системы,

б) межорганизационную логистическую координацию – упорядочение, согласование работы предприятий-партнёров в интегрированной логистической системе для достижения целей всех цепей и сети, где в рамках горизонтальной логистической координации происходит взаимодействие предприятий, находящихся на одном уровне в логистической сети; вертикальная же координация означает согласованное функционирование организаций, представляющих разные уровни логистических цепей.

Развитие теории и практики управления цепями поставок, таким образом, стало развиваться по следующим сценариям:

- 1) усложнение инструментария управления цепями поставок;
- 2) формирование структуры сетей поставок, повышение эффективности за счет интеграции цепей поставок;

3) маркетинговый подход к управлению цепями поставок, формирование ценности;

4) глобализация управления сетями поставок.

Организация коммерческой деятельности на этапах сбыта продукции по системам SCM в рамках глобальных систем поставок может включать множество собственных или сторонних производственных объектов, а также несколько центров сквозного складирования и оптовых баз, которые также могут участвовать в отложенном создании добавленной стоимости. Планирование и управление такими сложными системами поставок требует применения инновационных информационно-коммуникационных технологий. Но что более важно, эта задача требует четкого разделения сфер ответственности и продуманного соотношения спроса (прогнозируемые и фактические продажи) и реальных возможностей всей внешней сети. В работах отечественных ученых тема управления логистической сетью в глобальном понимании не достаточно разработана, ввиду того, что подход к рассмотрению логистических цепей (классический SCM) представлен как вертикально интегрированная система и рассматривается с точки зрения исключительно централизации управления. Так анализ конкурентно-способности страны, проводимый М.Портером в 2006 году, определил основные проблемы государства в ее односторонней сырьевой направленности и наличии массы вертикально интегрированных компаний [4]. В то же время логистические системы глобального уровня, представляющие собой сети поставок, не могут быть централизованы. Основным резерв в развитии и формировании логистических систем на международном уровне скрывается именно в сетевых структурах, а вопрос оптимального распределения ответственности вдоль сети, взаимосвязь *удаленной централизации* и *децентрализации* управления выходит на первый план.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЯМИ ПОСТАВОК

Логистическая деятельность в экономике выходит за рамки одного предприятия, выстраивая логистические цепи создания и образования стоимости товарно-материальных ценностей [5]. Понятие «логистическая цепь» является ключевым для логистики. Логистическая цепь с точки зрения управления поставками представляет собой всю последовательность операций, реализация которых обеспечивает возможность сквозного продвижения материального потока: от первичного источника сырья (превращая сырьё в готовую продукцию) вплоть до конечного потребителя (через систему продаж готовой продукции).

Управление цепью поставок в современной западной литературе базируется на интеграции ключевых процессов товародвижения, включая такие, как: управление спросом; управление взаимоотношениями с

потребителями, своевременное выполнение заказов и качественное обслуживание потребителей по всей интегрированной цепи поставок; управление закупками, производством, дистрибуцией; дизайном продукта и его доведением до коммерческого использования; управление возвратными материальными потоками. Идея управления цепями поставок ориентирована на решение вопросов интеграции участников товародвижения и отражает новое понимание их взаимодействия в цепи поставок, где участники цепи рассматриваются как некоторые центры логистической деятельности, прямо или косвенно связанные в едином интегрированном процессе управления товаропотоками для наиболее полного и качественного удовлетворения покупателей в соответствии с их специфическими потребностями и целями бизнеса.

Логистические системы предприятий, функционирующие ныне на отечественном рынке, расширяются до масштабов глобальных моделей, осуществляющих свою деятельность в рамках мировой экономики, и, соответственно, должны изменяться и подходы к управлению поставками материальных ресурсов в таких системах. Трансформация логистики выражается в том, что, с одной стороны, в проектируемых цепях поставок предприятия выступают как свободные, независимые субъекты актов купли-продажи, а с другой стороны, эти предприятия не могут рассматриваться изолированно друг от друга. Их деятельность теперь оценивается в контексте эффективного функционирования всей цепи поставок. Такая цепь способна удерживать в единой связке различные предприятия, регионы и страны.

Интегрируя понятие цепи поставок на внешний рынок, можно отметить, что в условиях всеобщей глобализации координация участников цепи значительно затрудняется. Несмотря на схожие требования к проведению продукции вдоль всего канала, контроль данных каналов становится более сложным в процессном плане, система превращается в глобальную сеть децентрализованного характера управления, а в последствии может централизовать управление удаленно. Так формирование логистической системы предприятия на международном уровне выполняется двумя последовательными способами:

а) разработка системы распределения на основе каналов, уже имеющих на внешнем рынке, что представляет собой начальный этап развития системы (децентрализованный характер управления системой сетей поставок);

б) разработка схемы корпоративной сети: складов, систем транспортировки, представительств и т.п., что представляет собой оптимизацию системы, продолжая свое развитие при благоприятных условиях (удаленная централизация управления глобальными сетями поставок).

Сеть – более широкое понятие и предполагает взаимодействие всего множества партнёров, взаимосвязанных материальными и связанными с ними другими потоками. Поскольку каждый партнёр в логистической цепи может быть связан с несколькими другими партнёрами, то правильнее говорить о проектировании именно логистической сети поставок. В составе такой сети с многочисленными возможными взаимосвязями партнёров по поставкам находится структура - «двигатель», фокусная компания, координирующая все процессы, связанные с движением материальных и сопровождающих их других потоков. В горизонтальном плане в сеть интегрированы информационные потоки, которые в то же время инициируют возникновение материального потока в четкой последовательности, но с небольшим разрывом по времени ввиду дискретности поступления информации и обратной связи соответственно. Логистическая система пересматривается с точки зрения сети, состоящей из организаций, которые направляют в фокусную компанию (центр сети) товары и получают товары от неё, решают задачи осуществления поставки товаров клиентам до первого уровня и обратно, от первого до второго и т.д.. Сеть описывает более сложную, чем логистическая цепь, структуру, в которой организации имеют перекрёстные связи для управления своими бизнес-функциями.

Функционирование логистических сетей зависит от постоянной координации между участниками логистического процесса, которые могут быть не связаны между собой административно. В этом случае работают принципы кооперации. Элементы логистической сети могут также преобразовываться в логистические цепи путем заключения договоров. Доминирующее положение таких сетей на рынке не имеет ничего общего с монополией, так как сеть – не организация, а множество организаций, находящихся между собой как в отношениях кооперации, так и в отношениях конкуренции. За счет увеличения количества контактов между участниками логистического процесса появляется возможность своевременного разрешения проблем физического товародвижения и оперативности всей логистической системы. Каждое звено отвечает за свой этап более полно, при этом появляется возможность развивать взаимозаменяющие звенья сети, которые в условиях внутренней конкуренции будут заинтересованы в предоставлении услуг своего уровня более качественно и быстро. По мнению экономиста М. Портера конкурентоспособность компании, во многом, определяется конкурентоспособностью её экономического окружения, которая, в свою очередь, зависит от базовых условий соотношения продукта к ресурсу и конкуренции внутри самой сети [4]. В таком случае логистическая сеть и цепь функционируют последовательно сменяя друг друга. Оптимизация взаимодействия и функционирования не отдельных вариантов цепи, а всей

сетевой структуры в то же время увеличивает *синергетический эффект* классического системного подхода в логистической системе.

На основе анализа места и роли логистических сетей в логистической системе можно сделать следующие основные выводы [6]:

- эффективному развитию функционирования международного бизнеса способствует формирование логистических сетей;
- существует устойчивая тенденция к активизации сетевых объединений, наиболее полно решающих задачи обеспечения рыночной адаптивности;
- многовариантность управленческих решений при формировании логистических сетей (подборе параметров, обосновании их конфигурации, определении видов и форм специализации и т. д.) делает актуальным выбор наилучших с учетом параметров бизнеса, условий конкурентной активности и тенденций изменения всей внешней среды.

1. Макаров В.М. Логистика. Управление запасами в логистических системах. Учебное пособие, СПб.: Изд. СПбГПУ, 2006
2. Кирюков С.И., Кротов К.В. Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход. Вестник СПбГУ. Сер.8 2007 Вып.4
3. Дж. Х. Дайер, Х. Сингх ; пер. с англ. Е. А. Архиповой, М. А. Сторчевого // Российский журнал менеджмента. - 2009. - Т. 7, N 3. - С. 65-94 : 1 рис., 1 табл. - Библиогр.: с. 89-94. ISSN 1729-7427
4. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review, 006
5. И.Д. Афанасенко. Управление логистической цепью как сетью. СПб.; Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
6. Ковбас А. П. Предпринимательские сети как форма интеграции и развития бизнеса / АРООО «ВЭО» России. – Астрахань, 2005