

## ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ЛОГИСТИКИ СНАБЖЕНИЯ

© 2010 Н.П. Карпова\*

**Ключевые слова:** снабжение, управление снабжением, логистика снабжения, тенденции управления снабжением, логистическая система, декомпозиция логистической системы, цикл процесса снабжения, стратегия снабжения.

Рассмотрены актуальные вопросы управления процессом снабжения на логистических принципах, определены основные цели и задачи в сфере принятия управленческих решений в логистике снабжения, обоснована необходимость декомпозиции логистической системы с целью выработки стратегии управления логистикой снабжения.

Снабжение играет важную роль в достижении стратегических целей компании, направленных на постоянное улучшение обслуживания потребителей, рост качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Управление снабжением представляет собой область деятельности, в результате которой компания приобретает необходимые товары и услуги.

Типовые задачи в управлении снабжением и их характеристика представлены в таблице.

Среди основных тенденций управления снабжением, по мнению Д.И. Токарева, можно выделить те, которые имеют отношение к управлению цепями поставок и интеграции логистики и стратегического менеджмента<sup>1</sup>.

1. Тенденция к использованию единственного поставщика, расширению партнерств между поставщиком и потребителем, обмен информацией.

2. Установление долгосрочных контрактов.

3. Концентрация усилий производителей готовой продукции на разработке и сборке, что означает сокращение закупок сырья, увеличение потока компонентов от поставщиков, рост удельного веса расходов на снабжение в себестоимости продукции.

4. Разделение функций отделов снабжения и логистики на стратегические и оперативные (тактические).

5. Управление цепями поставок.

6. Сокращение временного цикла. На общий цикл разработки и производства серьезно влияют сроки цикла снабжения. Отдел снабжения путем тесного взаимодействия с ограниченным числом поставщиков

будет в состоянии сократить общий цикл времени на 50-60%.

7. Интеграция в стратегию бизнеса. Цели и стратегии отдела снабжения интегрированы с корпоративными целями и стратегиями.

8. Логистический аутсорсинг.

По мнению В.И. Сергеева, общая стратегия управления снабжением материальными ресурсами промышленной компании складывается из учета приоритетов и взаимодействия в основном финансового, операционного и логистического менеджмента<sup>2</sup>.

Сокращения расходов в процессе снабжения можно добиться путем улучшения функционирования внутренних систем снабжения, осуществления анализа ценности приобретаемых товаров и услуг, улучшения процесса приобретения товаров и управления базой снабжения<sup>3</sup>.

С целью выработки стратегии управления снабжением необходимо провести декомпозицию логистической системы. Использование общей теории систем и методологических принципов логистики предполагает объектную и процессную декомпозицию логистической системы. Объектная декомпозиция логистической системы представлена на рис. 1.

Как видно из рис. 1, с позиций микрологистики декомпозиция логистической системы на подсистемы, звенья и элементы определяет иерархию управленческих функций (планирование, организация, контроль, координация и т.д.) в службе логистики компании (субъекте управления). Декомпозиция логистической системы на логистические сети, каналы и цепи позволяет оптимизиро-

\* Карпова Наталья Петровна, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: natk08@rambler.ru.

**Типовые задачи в управлении снабжением\***

Наименование	Краткая характеристика
Идентификация (или переоценка) потребностей	Определение снабженческих трансакций, которые должны быть установлены между отделом закупок и конкретными потребителями (подразделениями) материальных ресурсов внутри компании. В некоторых случаях, например, при изменении ассортимента готовой продукции пересматривается состав внутрифирменных потребителей и (или) номенклатуры материальных ресурсов
Определение и оценка требований потребителей	Как только определены внутрифирменные потребители и номенклатура материальных ресурсов, устанавливаются требования к весу, размерам, параметрам поставок, планы и спецификации на каждую позицию номенклатуры и номенклатурную группу материальных ресурсов. Кроме того, устанавливаются требования пользователей, определяющие сервис и сопровождающие поставки
Решение "делать или покупать"	Решается вопрос выгодности собственного производства или покупки соответствующих видов материальных ресурсов на основе сопоставления затрат и уровня качества
Определение типов закупок	В современных условиях существуют три основных типа закупок в зависимости от продолжительности и сложности: установившиеся закупки, модифицированные закупки (в которых меняется или поставщик или параметры закупаемых материальных ресурсов), новые закупки, вызванные потребностями нового внутрифирменного пользователя
Анализ поведения рынка	Знание и анализ рынка поставщиков помогают логистическому персоналу компании определить возможное количество поставщиков, параметры их оценки с целью эффективной организации процесса снабжения
Идентификация всех возможных поставщиков	Определение всех возможных (существующих и потенциальных) поставщиков определенной группы и номенклатуры материальных ресурсов
Предварительная оценка всех возможных источников	Проведение предварительной экспертной оценки предлагаемого поставщиками качества материальных ресурсов и сервиса и сопоставление результатов с требуемыми внутрифирменными потребностями
Оценка оставшихся поставщиков и окончательный их выбор	Для окончательного выбора поставщиков используется, как правило, многокритериальная оценка
Доставка материальных ресурсов и сопутствующий сервис	Включает ряд задач, связанных с поставками конкретной номенклатуры материальных ресурсов от поставщика к потребителю: оформление договорных отношений, передача прав собственности на материальные ресурсы, процедуры формирования заказов, транспортировка, грузопереработка, хранение, складирование и т.п. В ряде случаев включает решения в отношении организационной структуры собственных логистических каналов продвижения материальных ресурсов от поставщика
Контроль и оценка выполнения закупок	Эффективность управления процессом снабжения оценивается по результатам непрерывного контроля и аудита выполнения условий договоров по срокам, ценам, параметрам поставок, качеству материальных ресурсов и уровню сервиса

\* Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. М., 2005.

вать решения по формированию логистической инфраструктуры, поддерживающей процессы товародвижения с позиций корпоративной стратегии компании и наиболее полного удовлетворения требований клиентов.

Процессная декомпозиция в логистике может строиться также в двух основных вариантах с позиций микро- и макрологистики:

1) логистическая система - функциональная область логистики - логистическая функция - логистическая операция;

2) цепь поставок - ключевой бизнес-процесс - логистический бизнес-процесс - логистическая функция - логистическая операция.

По мнению ученых, выстраивание бизнеса на основе процессного подхода позволяет

решить ряд важных задач - от сокращения непроизводственных расходов и оптимизации использования ресурсов до достижения стратегического соответствия требованиям потребителей определенного сегмента рынка. Таким образом, логистический процесс можно представить в виде совокупности всех бизнес-процессов, реализующих цели логистической системы в стратегическом, тактическом или оперативном плане. При формировании в компании службы логистики, построении соответствующей логистической системы на уровне организации бизнеса конструктивное значение имеет выделение функциональных областей (логистика снабжения, логистика производства, логистика распределения, ре-

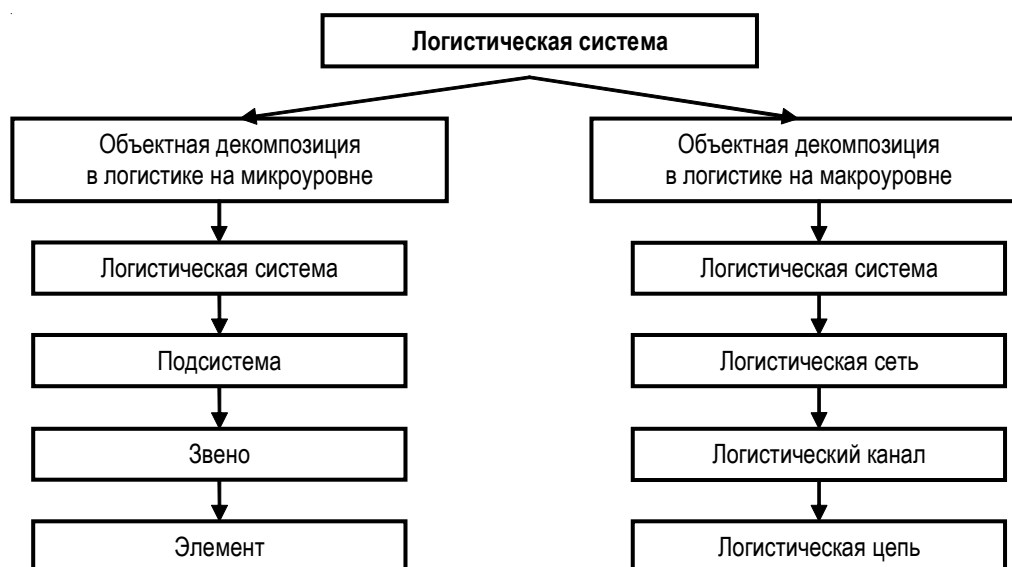


Рис. 1. Объектная декомпозиция логистической системы

Источник: Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская [и др.]. М., 2009. С. 142-146.

версивная логистика) приложения логистических действий: операций и функций. Эти сферы традиционно задаются дифференциацией отдельных сторон бизнеса компании и ее партнеров: поставщиков, потребителей, логистических посредников<sup>4</sup>. В каждой из названных областей логистики формируется собственная стратегия функционирования, сопряженная с корпоративной стратегией. Остановимся на подробном рассмотрении вопросов формирования стратегии в области логистики снабжения.

По нашему мнению, структурную схему управления циклом процесса снабжения можно представить в виде рис. 2.

Как видно из рис. 2, замкнутый цикл решения проблем и определения корпоративной стратегии начинается с анализа взаимосвязи между результатами деятельности компании и причинами, их породившими. Чтобы предотвратить повторное появление причин, приводящих к нежелательным результатам работы, разрабатываются и осуществляются меры по решению проблемы. Одним из важнейших моментов цикла PDCA (цикла Деминга: Plan - (План) - Do (Реализация) - Check (Проверка) - Act (Исправление) в процессе снабжения является этап проверки результата, когда независимо от успеха или неудачи любой результат является значимым для компании<sup>5</sup>. Именно на этих выводах базируются дальнейшие управленческие решения в об-

ласти снабжения. Переход к этапу “проверки” является достаточно сложным для большинства руководителей, так как требует объективной оценки всех предыдущих решений, а также понимания того, что отрицательный результат - это тоже результат.

На этапе “исправления” для улучшения результата работы процесса снабжения до приемлемого уровня иногда требуется пересмотр не только плана, но и корпоративной стратегии предприятия. Если этапы осуществляются в таком порядке, то все действия по совершенствованию процесса снабжения в компании будут логически обоснованными. На предприятии постоянно будет накапливаться база данных об управленческих решениях в сфере снабжения. Подобная процедура управления процессом снабжения будет успешной в том случае, если цели организации доведены до каждого из сотрудников.

Также для управления процессом снабжения необходимо определить его входы и выходы. При этом необходимо сосредоточиться на значимых входах и выходах, формирующих результаты деятельности и именно ими обозначать точки взаимодействия процессов, обеспечить в полной мере коммуникации и установить каналы связи.

Основные цели и задачи стратегии процесса снабжения можно отобразить на рис. 3. Как видно из данного рисунка, миссия процесса снабжения вытекает из миссии логистической

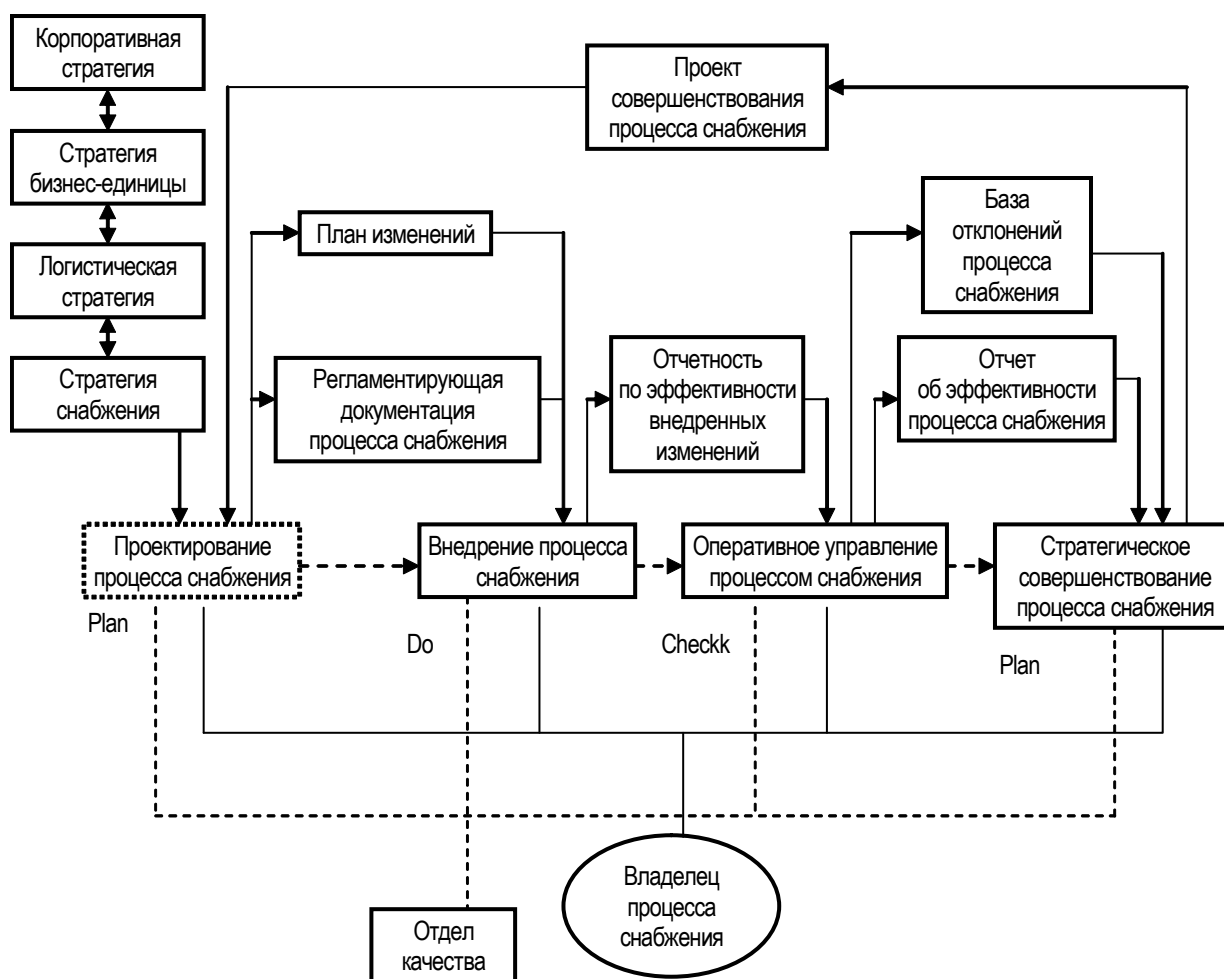


Рис. 2. Структурная схема управления циклом процесса снабжения

стратегии и заключается в минимизации совокупных издержек на организацию процесса снабжения при качественном удовлетворении потребностей внутренних потребителей компании. Реализация основной цели процесса снабжения производить или покупать реализуется через расчет экономической эффективности собственного производства или покупки товарно-материальных ценностей (услуг). В случае принятия решения о покупке, руководство отдела логистики (снабжения) ставит целью выбор оптимального источника снабжения и установление хозяйственных связей с ним. Данное решение принимается на основе анализ рынка закупок, расчета рейтинга поставщиков, проведения переговоров и заключение договоров на поставку (оказание услуг).

Закупка нужных товаров и услуг в заданное время, в необходимом количестве, нужного качества, по оптимальной цене реализуется через такие показатели, как:

- ♦ степень удовлетворенности внутренне-го клиента;

- ♦ уровень комплектности, ритмичности поставок;
- ♦ процент брака;
- ♦ средний срок поставки;
- ♦ временной цикл снабжения;
- ♦ экономия затрат на закупаемы товары (услуги) за счет ценовых предпочтений, дополнительных услуг.

Снижение совокупных расходов на организацию и управление снабжением достигается за счет оптимизации расходов на доставку, хранение закупаемых товарно-материальных ценностей и управление снабжением.

На основании проведенных расчетов экономической целесообразности тех или иных вариантов управленческих решений в снабжении принимаются на вооружение следующие стратегии снабжения: стратегии вертикальной интеграции (назад), стратегического партнерства, минимизации расходов, реализуемые в процессе управления закупками и поставщиками. Так стратегии вертикальной интеграции в процессе взаимодей-

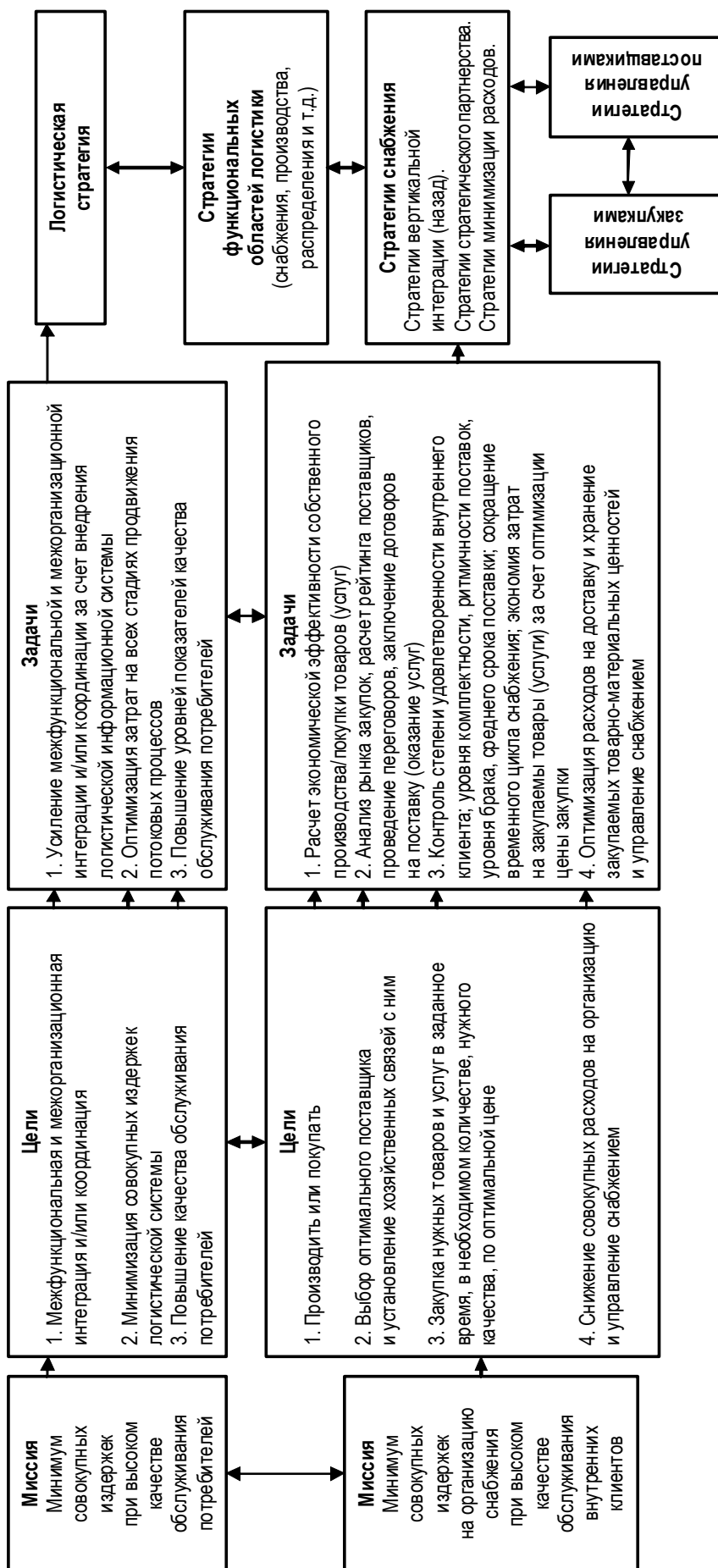


Рис. 3. Цели и задачи стратегий логистики снабжения

ствия с поставщиками основываются на приобретении бизнеса поставщиков с целью выхода на новые рынки и развития новых направлений деятельности. Стратегии стратегического партнерства заключаются в развитии стратегических форм взаимодействия с поставщиками товаров и услуг (аутсорсинг, стратегические союзы, альянсы и т.д.) с целью минимизации совокупных издержек логистической системы и наиболее качественного удовлетворения конечных потребителей. Стратегии минимизации расходов основываются на управлении закупками с позиций минимизации затрат на приобретение товаров, т.е. здесь главным моментом при выборе источника снабжения становится наименьшая цена при наиболее полном комплексе сопутствующих услуг.

В случае реализации стратегий снабжения цели логистической стратегии будут достигнуты путем: решения комплекса задач по усилению межфункциональной и межорганизационной интеграции и (или) координа-

ции за счет внедрения логистической информационной системы (без которой невозможно осуществление стратегий процесса снабжения), оптимизации затрат на всех стадиях продвижения потоковых процессов; повышения уровней показателей качества обслуживания потребителей.

---

<sup>1</sup> Токарев Д.И. Стратегическая логистика в управлении цепочками поставок (на примере предприятий автомобильной промышленности): дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2004.

<sup>2</sup> Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. М., 2005. С. 158-190.

<sup>3</sup> Линдерс М.Р., Фирон Х.Е. Управление снабжением и запасами. Логистика: пер. с англ. СПб., 2005. С. 319.

<sup>4</sup> Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В.В. Дыбская [и др.]. М., 2009.

<sup>5</sup> Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: пер. с англ. М., 2007.

*Поступила в редакцию 30.08.2010 г.*