

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

*Шевченко Марина Юрьевна*

магистрант

ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

### **ПРОЦЕСС «УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВЩИКАМИ»: ТРАДИЦИОННЫЙ И ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ**

***Аннотация:** в данной статье автором поднимается вопрос важности эффективного взаимодействия с поставщиками. Управление поставщиками рассматривается как главная составляющая способствующая повышению эффективности работы и развитию предприятия.*

***Ключевые слова:** взаимодействие с поставщиками, управление поставщиками, традиционный подход, логистический подход, концепции.*

Одной из наиболее актуальных задач стратегического развития любого предприятия является оптимизация процесса управления движением ресурсов. От слаженной и эффективной работы всей цепочки – от формирования заказов и закупки материально-технических ресурсов (МТР) до их доставки, распределения и хранения – зависит эффективность деятельности предприятия в целом. Именно по этой причине, появившаяся в конце XX в. концепция «управления поставками» (Supply Chain Management или SCM) достаточно быстро получила широкое распространение. Заложенный в ее основу интегрированный подход к планированию и управлению всем потоком информации о сырье, материалах, продуктах, услугах, возникающих и преобразующихся в логистических и производственных процессах предприятия, позволяет обеспечить достижение максимального совокупного экономического эффекта. В результате применения этой модели управления снижаются издержки, повышается качество взаимодействия материальных, информационных и финансовых потоков, лучше удовлетворяется спрос на конечную продукцию.

Вместе с тем, методы управления процессами поставок на большинстве российских предприятий до сих пор остаются неизменными, продолжая базироваться на статистических, линейных представлениях о функционировании систем товарно-ресурсного обеспечения. Медленно меняются и механизмы взаимоотношений с поставщиками. В результате, если на передовых предприятиях процесс поставки рассматривается как единая целостная логистическая система, связывающая всех ее участников от поставщика до конечного потребителя, то в тех компаниях, которые не опираются на идеи концепции SCM, отношения с поставщиком не носят управляемого характера, что ведет к повышению рисков и ухудшению качества работы. В этой связи вопросы управления поставщиками можно рассматривать как достаточно важную научную и прикладную проблему.

Для российских предприятий вопросы управления поставщиками имеют особую актуальность. Введение в 2014 г. рядом торговых партнеров Российской Федерации экономических санкций против нашей страны, привело к ухудшению общеэкономической конъюнктуры – росту курса валют и связанному с ним повышению цен на импортное сырье и товары, разрыву связей с некоторыми традиционными поставщиками. Вместе с тем, сложившаяся ситуация несет в себе не только риски, но и определенные выгоды, позволяя запустить процессы импортозамещения, обеспечить самодостаточность в ряде отраслей, выстроить новые современные модели взаимодействия субъектов экономической деятельности, в том числе и основанные на современных логистических концепциях.

Любая хозяйственная деятельность представляет собой совокупность бизнес-процессов, связанных с производством и реализацией различных видов продукции, работ, либо услуг. Иначе говоря, хозяйственная деятельность представляет собой динамическую систему, в которой осуществляется движение различных информационных, финансовых и материальных потоков. Господствовавший до недавнего времени подход предполагал «дискретное», отдельное движение всех этих потоков, а, следовательно, и существование определенных систем управления, каждая из которых решала свои специализированные задачи. Внедрение логистического подхода в систему управления предприятием позволило

принципиально изменить взгляд на протекание и управляемость всех бизнес-процессов. Его суть состоит в системном рассмотрении совокупности всех звеньев производственного процесса с позиций единой материалопроизводственной цепи [4, с. 40].

Собственно логистикой принято называть учение о планировании, управлении и контроле за движением ресурсов в различных системах. Этот термин произошел от греческого «*λογιστική*», что означает «счётное искусство» и впервые был употреблен еще в трактатах по военному искусству византийского императора Льва VI, при дворе которого были специально назначенные люди – логистики, – в обязанности которых входило распределение продуктов питания. Позже этот термин стал использоваться в армии, где вопросы обеспечения поставок имели жизненно важное значение.

В теории и практике менеджмента логистический подход стал использоваться с 60-х гг. XX в. Усложнение связей между предприятиями, удлинение цепей поставок, резко возросшая плотность информационных и финансовых потоков, с одной стороны, и, одновременно с этим, – открывающиеся технологические возможности увеличения скорости прохождения этих ресурсов, в связи с внедрением цифровых технологий, потребовали поиска новых решений [7, с. 2].

Логистика позволила не только связать воедино все протекающие в отдельном хозяйствующем субъекте процессы, но и оптимизировать их, согласовав при этом еще и потоки ресурсов на «входе» (поставщики) и «выходе» (покупатели). Таким образом, не будет преувеличением утверждение о том, что именно логистический подход выступает сегодня в качестве одной из фундаментальных основ стратегического развития.

Теперь обратимся к вопросу организации бизнес-процессов на предприятии. В схематическом виде весь процесс производственной деятельности можно изобразить так, как это представлено на рис. 1. Из представленной схемы видно, что поставщика, производителя и потребителя связывают несколько потоков, причем если материальный и финансовый потоки носят одновекторный формат,

то информационные потоки взаимны и исключительно многообразны. Они связывают между собой всех участников бизнес-процесса.

Учитывая столь тесную неразрывную связь между всеми участниками бизнес-процесса, можно сделать вывод, что управление взаимодействием с поставщиками представляет собой подсистему общей, единой логистической системы предприятия [9, с.119].

Существуют и иные точки зрения. Так, например, А.В. Молина, О.А. Орел и некоторые другие авторы выделяют, так называемые «внешнюю» и «внутреннюю» логистические подсистемы [8, с. 112]. Соответственно в сфере ведения внешней логистики находятся все вопросы взаимодействия с контрагентами компании – поставщиками и покупателями, а внутренняя логистика отвечает за движение ресурсных потоков внутри компании [10, с. 232].



Рис. 1. Схема взаимодействия между поставщиками, производителем и потребителем (составлено автором на основе Кизим А.А. [6, с. 93])

По нашему мнению, подобный подход мало чем отличается от традиционной системы отдельного управления ресурсами, а управление процессом взаимодействия с поставщиками следует рассматривать как подсистему единой, целостной, интегрированной логистической системы управления процессом движения ресурсов.

Вместе с тем, данный элемент логистической системы действительно обладает рядом специфических черт. Так, главная цель закупок – это приобретение материальных ресурсов в нужном количестве нужного качества по установленной заранее цене в конкретном источнике и в заданный момент времени. Но данная деятельность может рассматриваться как в тактическом, так и в стратегическом аспектах:

- в оперативном, т. е. тактическом плане закупки представляют собой ежедневные операции, которые связаны с приобретением необходимых материальных ресурсов. Несвоевременная доставка или отсутствие ресурсов нужного количества и качества способны нарушить весь бизнес-процесс;

- стратегическая сторона закупки – это сам процесс управления снабжением, связи и взаимодействия с другими отделами организации, поставщиками, потребностями и запросами конечного потребителя, а также планирование и разработка новых закупочных методов и схем [3].

С точки зрения стратегического подхода к управлению закупками в логистике сформулирован ряд концептуальных подходов, которые в систематизированном виде представлены в таблице 1.

Выбор той или иной модели зависит от отрасли, в которой работает предприятие, гибкости и изменчивости спроса на данном рынке и множества других факторов.

Анализ представленных стратегических концепций показывает, что «управление поставщиками» все чаще рассматривается как важный, а часто и как неотъемлемый элемент логистической системы. Концептуально идея управления поставщиками является сравнительно новой в логистике. Ее суть состоит в изменении характера взаимодействия между поставщиком и фирмой-закупщиком.

Таблица 1

Основные логистические концепции отражающие подходы  
к взаимодействию с поставщиками [13; 14; 15]

Концепция	Основное содержание
1	2
Концепция Supply Chain Management (SCM) – «Управление цепями поставок».	Исходит из того, что все участники процесса производства и потребления включены в единую цепочку (цепь поставок), а следовательно, эффективное управление может осуществляться в системе в целом. В рамках концепции выделяют восемь бизнес-процессов: 1) управление взаимоотношениями с потребителями; 2) обслуживание потребителей; 3) управление спросом; 4) управление выполнением заказов; 5) поддержка производственных процессов; 6) управление снабжением; 7) управление разработкой продукции и ее доведение до коммерческого использования; 8) управление возвратными материальными потоками. Все эти процессы связаны между собой, поэтому управление должно носить интегрированный характер
Концепция Requirements /resource planning (RP)- «Планирование потребностей / ресурсов».	Логистическая технология «толкающего» типа. Основа ряда систем, в том числе системы MRP – планирование потребностей в материалах. Состоит из ряда связанных процедур, правил и требований, синхронизированных во времени и запланированных покрытий этих требований для каждой единицы потребляемых материальных ресурсов, необходимых для графика производства. Цели системы: – удовлетворение потребности в материальных ресурсах при планировании производства и доставке; – сохранение минимального уровня производственных запасов; – планирование производственных операций; – планирование закупочных операций и расписание доставки материальных ресурсов на предприятие при минимальных расходах
Концепция управления производственными ресурсами – CSRP – Customer synchronized resource planning	Предполагает планирование закупочной деятельности, синхронизированное с потребностями потребителя. Планируются не только основные, но и вспомогательные ресурсы. Интегрированная система поддержания жизненного цикла товара, является инструментом изменения оперативного изменения производственного графика в зависимости от изменения заказов потребителями, позволяет удовлетворять сложные запросы, но требует более высоких затрат на внедрение и снижает эффективность работы. Используется только в тех сферах, где процесс закупки зависит от запроса потребителей, а изменчивость этих запросов высока
Концепция JIT – Just-in-Time – «Точно в срок».	«Тянущая» логистическая система. Предполагает доставку необходимых материальных ресурсов в необходимое время

	<p>в нужное место, непосредственно под их запуск в производство.</p> <p>Характеризуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– минимальными (нулевыми) запасами материальных ресурсов, незавершенного производства, запасами готовой продукции;</li> <li>– сокращением производственных (логистических) циклов;</li> <li>– взаимоотношениями с небольшим числом надежных поставщиков и перевозчиков;</li> <li>– эффективной информационной поддержкой;</li> <li>– высоким качеством готовой продукции.</li> </ul> <p>Применима в отраслях, где производство носит ритмичный характер, а сбыт стабилен. Разновидности системы: Канбан (от японского «карта»), Lean production (включает элементы систем KANBAN и MRP) и др.</p>
<p>Концепция Demand-driven Techniques / Logistics – DDT – «Логистика, ориентированная на спрос».</p>	<p>Ориентирована исключительно на потребителя.</p> <p>Основана на следующих концепциях.</p> <p>Концепция «точки заказа» (в основе – спрос, требования потребителя).</p> <p>Концепция «быстрого реагирования» (QR): координация между розничными торговцами и оптовиками.</p> <p>Концепция «непрерывного пополнения запасов» готовой продукции у розничных продавцов.</p> <p>Концепция «автоматического пополнения запасов» снабжает товаропроизводителей информацией для пополнения запасов (без мониторинга продаж).</p> <p>Наиболее эффективна в торговых системах при движении товаров от оптовых к розничным продавцам</p>
<p>Логистическая система управления спросом и пополнения запасов – Vendor Managed Inventory – VMI – «Управление запасами поставщиком»</p>	<p>Управление запасами у потребителя с помощью обмена информацией с поставщиком. Эта информация содержит сведения о фактическом спросе или продажах продукции потребителем-продавцом и имеющихся запасах у поставщика-продавца на данный момент.</p> <p>На основе информации поставщик берет на себя ответственность за пополнение запасов потребителя.</p> <p>Преимущество:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отпадает надобность в заказах на поставку продукции: потребителям сообщается информация о минимальных и максимальных пределах запасов, которые им разрешается иметь, а поставщик несет ответственность за поддержание необходимого объема запасов у потребителя.</li> </ul> <p>Соглашения строятся на тесном сотрудничестве между потребителем и поставщиком: по существу, имеет место «совместное управление запасами».</p> <p>Потребитель поддерживает запасы на низком уровне, а поставщик более точно планирует график производства и распределения готовой продукции</p>

Имеющийся в мировой практике опыт реализации разнообразных проектов показывает, что наиболее популярными инструментами управления поставщиками выступают такие, как:

- управление базой поставщиков [1];
- «воспитание» поставщиков [12, с. 15];

– интеграция поставщиков [5, с. 12–19].

Первая из перечисленных стратегий (управление базой поставщиков) нацелена на их оценку, оптимизацию количества поставщиков, что приводит к уменьшению операционных издержек, а также способствует снижению трудовых и временных затрат. По своей сути подобный подход можно считать ограниченным «выходом» компании за пределы рамок внутреннего логистического контура. Действительно, каждому предприятию необходимо формировать, анализировать, структурировать базу поставщиков, а также проводить регулярную оценку эффективности их работы, вместе с тем, далеко не всегда данная деятельность приобретает системный и стратегический характер.

Следующим уровнем «управления поставщиками» является «воспитание» поставщиков. В таком случае, между поставщиком и покупателем устанавливаются уже более доверительные отношения, включающие обмен «ноу-хау», консультирование, поддержку при выходе на рынок, обмен трудовыми ресурсами, финансовое взаимодействие [11, с. 5].

Главные способы «воспитания» поставщиков наглядно отображены на рисунке 2.



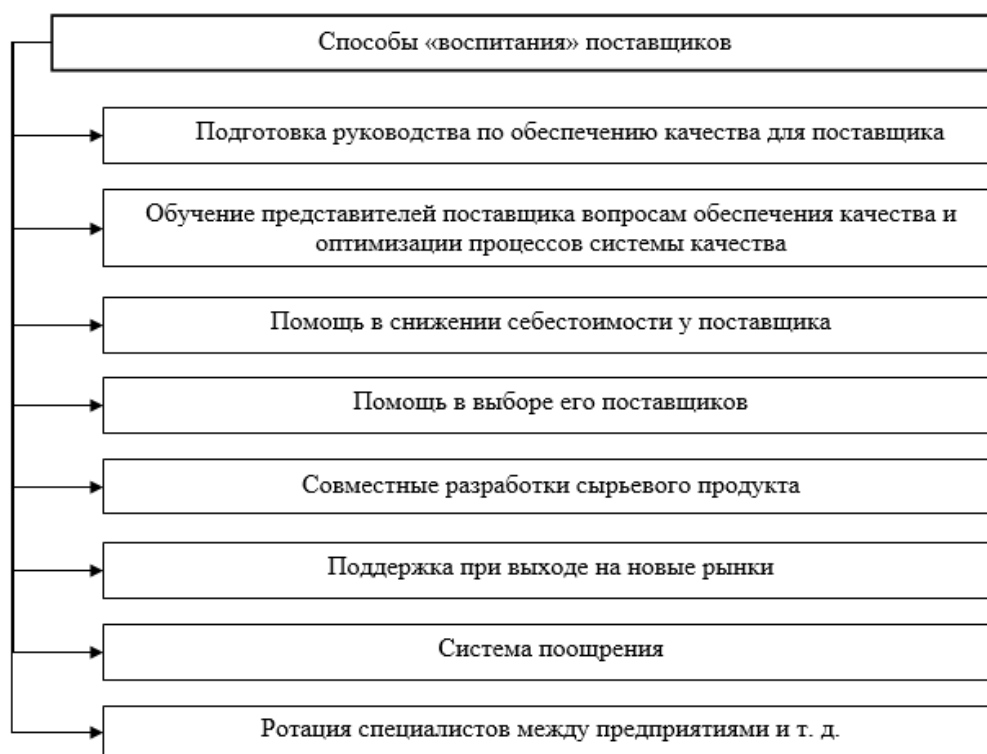


Рис. 2. Способы «воспитания» поставщиков

Наиболее высоким уровнем взаимодействия между компанией и ее поставщиками выступает интеграция. В данном случае происходит фактическое включение поставщиков во внутренние процессы компании. Степень интегрированности компании поставщика может варьировать от системного взаимодействия с компанией, закупающей ресурсы до глубокой ассоциации, позволяющей формировать единую логистическую систему.

Особенности проектирования подобного рода моделей ассоциативного взаимодействия логистических систем производственных предприятий описаны С.А. Бубновым. Ее суть состоит в формулировке комплекса требований, которые передаются по всей логистической цепи. При этом в системе требований выделяют три подсистемы:

– подсистема «толкающих» требований, представляющая взаимосвязанные «организационные» или «обязательные для выполнения» требования, обеспечивающая гармонизированное функционирование всех участников ЛЦ;

– подсистема «развивающих» требований, содержащая требования, переходящие от одной подсистемы к другой, существенно облегчающие взаимодействие между участниками ЛЦ и способствующие сокращению логистических затрат;

– подсистема «тянущих» требований (СТяТ), отражающая предъявление «специальных» или дополнительных требований к ЛС по эффективному перемещению материалов, способствующие получению дополнительного дохода всеми участниками ЛЦ.

Таким образом, максимальная управляемость поставщиков по С.А. Бубнову будет достигнута в результате следующей последовательности действий:

- 1) зарождение логистической цепочки;
- 2) установление связей с поставщиком;
- 3) установление связей с потребителем и начало поставок;
- 4) двустороннее сотрудничество в ЛЦ
- 5) полное сотрудничество ЛЦ;
- 6) поиск партнерства в логистической цепочке;
- 7) партнерство в логистической цепочке [2].

Концепция глубокой интеграции (ассоциации) с поставщиками в рамках логистической системы, во-первых, повышает управляемость поставщиков, во-вторых, «включает» их во все этапы работы над продуктом. Так, например, на этапах разработки продукта производитель и поставщик должны совместными усилиями закладывать базу для создания инновационного и пользующегося спросом продукта или проекта.

Создание тесного союза поставщика и производителя на этапе производства позволяет совместными усилиями постоянно улучшать процесс изготовления продукта, снижая его себестоимость, повышая скорость производства и т.п.

Происходящие на предприятии и в окружающей среде изменения требуют постоянного развития и улучшения стратегии управления поставщиками. Активное управление поставщиками позволяет постоянно раскрывать и использовать потенциал, предоставляемый рынками снабжения.

Внедрив у себя активное управление поставщиками, предприятия могут привести в движение позитивный цикл, который позволит сократить затраты, повысить степень адаптации предприятия к изменяющимся рыночным условиям, усилить сферы снабжения и укрепить положение предприятия на рынке.

Обобщая проведенный анализ теоретических подходов к вопросу управления поставщиками можно сделать следующие выводы:

- концепция управления поставщиками является одной из наиболее молодых в логистике. В ее основе лежит идея о том, что повышение управляемости поставщиками выступает в качестве мощного резерва повышения эффективности работы, а, следовательно, и стратегического развития предприятия;

- процесс управления поставщиками предполагает осуществление следующих действий: управление базой поставщиков; «воспитание» поставщиков; интеграция поставщиков. Управление базой поставщиков – это выбор наиболее надежных поставщиков, оптимизация их количества, сегментация базы поставщиков по видам поставляемых ресурсов, регулярные оценка и аудит взаимодействия с поставщиками. Воспитание поставщиков – модель отношения предполагающая точную формулировку требований к качеству и периодичности поставок и постоянное активное взаимодействие с поставщиком, обеспечивающее общий контроль за поставкой на любом из этапов. Интеграция поставщиков предполагает их включение во внутренние процессы компании. Степень интеграции поставщиков очень вариативна и может колебаться от долгосрочных отношений со стратегически важными поставщиками до полной ассоциации с созданием единого логистического центра;

- основными преимуществами концепции управления поставщиками являются улучшение согласования отдельных задач по управлению поставщиками; повышение координации, упрощение взаимодействия менеджеров по управлению поставщиками на всех уровнях предприятия.

Обобщая проведенный анализ сущности процесса управления закупками, можно сделать следующие выводы:

- управление закупками – один из важнейших элементов системы управления, обеспечивающий необходимую ритмичность поступления на предприятие ресурсов необходимого количества, качества и оптимальной стоимости;

- существовавший ранее подход к управлению закупками предполагал наличие нескольких управленческих механизмов, в рамках которых обеспечивалось движение того или иного ресурса. При таком подходе крайне сложна координация между различными видами управленческих структур, формируются лишние уровни управления, что влечет за собой дополнительные затраты;

- усложнение связей между предприятиями, удлинение цепей поставок, резко возросшая плотность информационных и финансовых потоков, внедрение компьютерных технологий привели к возникновению логистического подхода: все процессы движения ресурсов управляются в рамках единой, целостной интегрированной системы;

- управление взаимодействия с поставщиками (или управление закупочной деятельностью) с точки зрения логистики представляет собой один из важнейших элементов единого бизнес-процесса, позволяющего решить задачу приобретения материальных ресурсов в нужном количестве нужного качества по установленной заранее цене в конкретном источнике и в заданный момент времени;

- существует ряд логистических концепций, формулирующих новые подходы к организации взаимодействия с поставщиками («Управление цепями поставок» (SCM); «Планирование потребностей / ресурсов» (RP); системы класса ERP, в частности концепция управления производственными ресурсами (CSRP); концепция «Точно в срок» (JIT) и ее вариации; концепция «Логистика ориентированная на спрос (DDT); логистическая система управления спросом и пополнения запасов (VMI) и др.). Каждая из этих концепций предполагает выстраивание определенного типа взаимодействия с поставщиком, но выбор конкретного подхода зависит от отрасли, в которой работает предприятие, масштабов ее деятельности и особенностей рынка присутствия.

### *Список литературы*

1. Бессонов А.И. Развитие закупок на российских предприятиях: от стратегического партнерства с поставщиками до управления цепочкой поставок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-rubrikam/item> (дата обращения: 1.10.2015).
2. Бубнов С.А. Проектирование логистических цепей и цепей поставок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://logist.ru/publication/metodica.pdf> (дата обращения: 01.10.2015).
3. Вепринцев А.С. Управление поставщиками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eav.ru/publ1.php?publid=2009-08a11> (дата обращения: 13.10.2015 г.).
4. Гвилия Н.А. Интегрированное планирование цепей поставок. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2013.
5. Ермолина М.В. Возможности сотрудничества в цепи поставок // Логистика и управление цепями поставок. – 2014. – №6 (65). – С. 37–48.
6. Кизим А.А. Основы предпринимательской логистики. – Краснодар, 2007.
7. Кизим А.А., Игнатова В.О. Виртуальная логистика как инструмент интеграции субъектов международного бизнеса // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №12.
8. Молина А.В. Формирование и развитие интегрированной системы логистики на промышленных предприятиях. Дисс. к.э.н. – Саранск, 2003.
9. Новикова А.Ю. Интегрированное планирование в цепях поставок // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. – №2 (67). – С. 12–19.
10. Орел О.А. Логистика как фактор стратегического развития предприятия. Автореф. дисс. к.э.н. – М., 2011.
11. Уразова Н.Г. Болевые точки в движении материалов // Энергоинфо. – 2009. – №12.
12. Шехтер Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок. – М.: Альпина, 2013.

13. Lambert D., Stock J., Ellsram L., Fundamentals of Logistics, McGraw-Hill, 1998.
14. Monk E., Wagner B., Concepts in Enterprise Resource Planning, 2nd Edition. Editor, Mac Mendelsohn, Canada: Thomson Course Technology, 2006.
15. Wieland A., Wallenburg C.M. Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten. – Berlin, 2011.