

Симионова Нина Евгеньевна

д-р экон. наук, профессор

Кириченко Денис Александрович

канд. экон. наук, ответственный за руководство

и организацию работы на кафедре

Ростовский филиал ГКОУ ВО «Российская таможенная академия»

г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОНТРОЛЛИНГА

Аннотация: с учетом современной динамики экономических отношений задачи диагностики состояния цепи поставок становятся более актуальными, поскольку достоверная и оперативная информация о функционировании цепи поставок позволяет корректировать взаимодействие участников. Диагностика цепи поставок предусматривает целенаправленный анализ внешних и внутренних факторов как основу для разработки мероприятий по улучшению системы управления. Меры могут быть ориентированы на изменение конфигурации цепи поставок, пересмотр договорных отношений, усиление системы контроля и информационного обмена между участниками. Ориентируясь на структуру SCOR-модели, достаточно распространенной в практике регулирования рыночного взаимодействия компаний в цепях поставок, необходимо формирование системы показателей оценки бизнес-процессов, в том числе сквозных. Кроме того, необходимо установить уровень каждого показателя, который считается достаточным для эффективного функционирования цепи и радикальные изменения не требуются. Для того, чтобы в процессе планирования разработать оптимальное значение показателя, рекомендуется рассмотреть не только общие (например, надежность цепи поставок, совершенный заказ и другие), но провести их декомпозицию.

Ключевые слова: *цепь поставок, процессный подход, SCOR-модель, уровни управления, роль диагностики, показатели, плановые значения.*

Проектирование оптимальной конфигурации цепей поставок обеспечивает сокращение логистических издержек, включая затраты на формирование запасов, складские расходы, обеспечивает максимальное использование логистических активов. С учетом современной динамики экономических отношений задачи диагностики состояния цепи поставок становятся более актуальными и состоят в реальном отражении основных факторов, определяющих рыночную стратегию предприятия и необходимые для ее реализации цепи поставок, ориентированные на конечного потребителя продукции.

Стратегия предприятия должна соответствовать реальным требованиям рынка, для чего необходима адаптации к происходящим изменениям, которая находит отражение в действиях всех подразделений предприятия и всех контролируемых ими процессов. Постоянная диагностика позволяет корректировать взаимодействия участников цепи, в том числе, в рамках формирования конфигурации цепи, договорных отношений ее участников и системы оперативного обмена информацией.

Диагностика складывается из анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия. В первом случае выявляют возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем в силу динамики бизнес-среды, с тем чтобы правильно сформировать стратегию. Для осуществления диагностики внешней среды применяются методы SWOT-анализа, STEEP-анализа и другие, что позволит выявить конкурентные позиции предприятия, ориентируясь не только на внутренние возможности предприятия, но и состояние отраслевого рынка. Во втором случае осуществляют комплексный анализ внутренних ресурсов предприятия, методики которых достаточно полно раскрыты и содержат показатели, позволяющие оценить и количественные и качественные характеристики предприятия – участника цепи [3; 5]. В контексте диагностики цепи поставок рассматриваются внешние и внутренние факторы, анализ которых позволит разработать более эффективную систему управления цепями поставок.

Предлагается рассматривать систему управления цепями поставок и ее совершенствование с позиций уровней управления, что особенно важно для расширенной цепи поставок. В частности, выделяется три уровня управления [6]:

стратегический, тактический и операционный уровни. Операционный уровень предусматривает координацию всех процессов товародвижения и обеспечение высокого уровня логистического сервиса, начиная от процедур обработки и приемки заказов от поставщиков, закупки материальных ресурсов, и заканчивая доставкой готовой продукции с определенными параметрами конечному потребителю.

В экономических исследованиях рассматриваются также возможности адаптации распространенных в экономике моделей и методов для управления в цепях поставок. В частности, ситуационное моделирование, организация учета по центрам затрат, система управления качеством [7]. В частности, учет по центрам затрат позволяет вести объективный учет логистических затрат.

Современный подход к повышению эффективности бизнеса, продиктованный усложнением экономических отношений участников рынка, рассматривает как одно из важнейших направлений развитие системы интеграции участников цепи поставок, взаимное сотрудничество, построение сквозных бизнес-процессов для успешного функционирования всех участников цепи. Направления развития оценочного инструментария в этом случае сводятся к следующему [1]:

выбор методов оценки состояния цепи поставок в целом и ее отдельных участков;

определение роли, зоны влияния и полномочий в принятии решений каждого участника;

формирование системы показателей оценки бизнес-процессов, в том числе сквозных;

организация системы обмена информацией участниками цепи.

Достаточное внимание должно быть уделено не только формированию оптимальной конфигурации цепи поставок с позиций фокусной компании, но и по-

стоянная диагностика цепи поставок, поскольку в условиях значительной динамики рыночных отношений требуется постоянная корректировка. Корректировка может предусматривать привлечение новых участников цепи поставок, пересмотр договорных отношений с действующими участниками и другие изменения. В противном случае возникают избыточные запасы, растут затраты на хранение, неоправданно высокие транспортные расходы и многое другое негативные последствия для каждого участника цепи.

Для формирования эффективной системы управления цепями поставок, рассматривая с позиций фокусной компании, необходимо [2; 4]:

структурировать систему по процессам и разработать диагностические параметры цепи, которые обеспечат выявление проблем в рамках установленных целей управления цепями поставок;

установить базовые показатели для оценки состояния каждого процесса и их нормативные значения;

структурировать систему показателей по горизонтали и вертикали принятия решений в рамках управленческой системы;

определение предельных допустимых отклонений базовых показателей от их нормативных значений;

оценка реального состояния и наличие отклонений; если отклонения недопустимы, то требуется более глубокий анализ для выявления причин и разработки рекомендаций.

Ориентируясь на структуру SCOR-модели, достаточно распространенной в практике регулирования рыночного взаимодействия компаний, можно сформировать систему показателей, обеспечивающей оперативную диагностику цепи поставок и обоснование мер реагирования. В качестве одного из подходов можно предложить экспертную оценку, которая позволит установить, обобщив необходимую информацию, насколько надежна и эффективна система и нужны ли опе-

ративные вмешательства в ее изменения и насколько эти вмешательства радикальны. В распоряжение экспертов может быть предоставлена информация в следующих аналитических разрезах (пример балльной шкалы):

надежность цепи поставок (допустимая – 10 баллов, недопустимая – 0);

добавленная стоимость (значительная – 15 баллов, средняя – 5 баллов, низкая – 0);

быстрота реагирования цепи на динамику спроса (высокая – 10 баллов, низкая – 0);

масштаб логистической деятельности (рациональный – 10 баллов, избыточный – 0);

уровень замороженного в запасах капитала (оптимальный – 10 баллов, завышенный – 5);

скорость реакции цепи на изменения рынка (спрос, конкуренция, цены) (высокая – 15 баллов, низкая – 5);

потери из-за ошибок в поставках, брака (незначительные – 10 баллов, значительные – 5);

доступность транспорта (полная 10 баллов, ограниченная – 5 баллов).

На основании оценки можно сделать вывод о состоянии цепи поставок и необходимости ее изменений (незначительных или радикальных). Балльная шкала должна быть разработана с учетом специфики деятельности компании, масштабов деятельности предприятия, стратегии рынка, региональных особенностей организации логистических процессов и других факторов.

Оценка строится на системе показателей, способной наиболее полно характеризовать состояние цепи поставок в приведенных выше аналитических разрезах. В частности, надежность цепи поставок может характеризоваться следующими показателями:

процент заказов, выполненных с соблюдением графиков поставок;

процент заказов, по отзывам клиентов, соответствующих категории «совершенный» заказ;

время выполнения заказа;

коэффициент удовлетворенности потребителей;

процент заказов, выполненных с нарушением графика поставки (по каждому ресурсу и поставщику), за период;

процент брака в поставках (по каждому ресурсу и поставщику), за период.

В системе диагностики следует предусмотреть показатели, характеризующие затраты, связанные с логистическими операциями в цепи поставок, в частности:

общие логистические издержки в расчете на единицу продукции, руб.;

общие логистические издержки к выручке от продаж продукции, руб./руб.;

затраты на организацию и выполнение заказа (по видам ресурсов), руб.;

затраты на управление возвратами/отходами, руб.;

затраты на транспортировку ед. ресурса (по видам ресурсов), руб.;

затраты, связанные с дефицитом ресурсов, на ед. ресурса (по видам ресурсов), руб.

Особое внимание следует уделить логистическим активам, которые требуют иногда значительных инвестиций и необходимо контролировать и обеспечивать их эффективное использование. Для этой цели в систему оценки могут включаться показатели, традиционно применяемые в анализе основных активов предприятия (фондоотдача основных средств, фондовооруженность труда, коэффициенты загрузки оборудования и складских площадей и другие).

Для того чтобы дать оценку состояния цепи поставок, возникших отклонений, необходимо в самой системе диагностики хозяйственной деятельности фокусной разработать базу сравнительных измерений с периодической актуализацией необходимого уровня показателей. Для этой цели необходимо рассмотреть основные процессы SCOR-модели: планирование; закупки; производство; доставка; возвратная логистика. SCOR-модель рассматривает цепь поставок не как общность вовлеченных в нее организаций, а как цепь взаимосвязанных процессов, которые происходят как внутри одной компании – участника цепи, так и вне

нее. Именно планирование интегрирует цепь поставок в единый процесс и предусматривает наличие системы плановых показателей, ориентированных на закупки, производство, доставку и возврат товаров по разным причинам.

Для того чтобы в процессе планирования разработать оптимальное значение показателя, рекомендуется рассмотреть не только общие, но и частные показатели, влияющие на формирование оптимального уровня общего показателя. В частности, при формировании требуемого уровня базового показателя «время выполнение заказа» следует учесть частные показатели [6]: качество выполнения заказа; затраты на выполнение заказа; время ожидания потребителя. Автор также обращает внимание, что стратегия управления цепями поставок зависит от типа конечного потребителя, выделяя, в частности, поставки, включающие процессы таможенного регулирования ввоза и вывоза продукции.

Список литературы

1. Александрова С.А. Использование операционной модели SCOR для оценки и управления работой логистических посредников в цепях поставок / С.А. Александрова // Вестник Белорусско-Российского ун-та. – 2024. – №1 (82). – С. 118–127. – DOI 10.24412/2077-8481-2024-1-118-126. – EDN UCYAMF
2. Головин С.В. Современные аспекты управления цепями поставок промышленного предприятия / С.В.Головин, М.С. Луценко, А.С. Фагина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2020. – №12 (132). – С. 58–71. – DOI 10.17308/meps.2020.12/2491. – EDN JFDEIS
3. Измайлов М.К. Современные подходы к анализу хозяйственной деятельности предприятий / М.К. Измайлов // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2021. – №3 (31). – С. 23–27. – EDN ONPGSF
4. Калмыкова Д.Ю. Методологические аспекты диагностики цепи поставок / Д.Ю. Калмыкова // Вестник ОГУ. – 2017. – №4 (165). – С. 171–179.
5. Либерман И.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности / И.А. Либерман [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.cfin.ru/management/strategy/plan/diagnostics.shtml (дата обращения: 19.07.2024).

6. Павлов А.К. Организация расширенных цепей поставок на рынке мебельной продукции в условиях реализации политики импортозамещения /А.К.Павлов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.unecon.ru/sites/default/files/d02pavlovak.pdf (дата обращения: 19.07.2024).

7. Смирнова Е.А. Модели и методы управления цепями поставок / Е.А. Смирнова, А.В. Зуев // Вестник АГТУ. – 2022. – №2. – С. 95–100.