

10. Тамбовцев В. Л. Объекты экономической безопасности России / В. Л. Тамбовцев // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 45-54.
11. Хохлов Н. В. Управление риском / Н. В. Хохлов. – М. : Юнити-Дана, 1999. – 239 с.
12. Чернова Г. В. Управление рисками / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. – 160 с.
13. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – М. : Дашков и К., 2009. – 323 с.
14. Эллиотт Майкл У. Основы финансирования риска / Майкл У. Эллиотт; пер. с англ. и науч. ред. И. Б. Котлобовского. – М. : Инфра-М, 2007. – 136 с.
15. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В. С. Гусев, В. А. Демин, Б. И. Кузин и др. – СПб. : Питер, 2004. – 288 с.
16. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit / F. H. Knight. – Boston, 1921; рус. пер. части книги, касающейся риска и неопределенности см. : Найт Ф. Понятия риска и неопределенности / Ф. Найт // Thesis. – 1994. – № 5.

Матушкин М.А.

УДК 338.24

УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Успешная деятельность предприятий в долгосрочном периоде предполагает понимание руководством перспектив развития бизнеса, принятие им адекватных управленческих решений и организацию их эффективной реализации. Стратегические решения руководства должны обеспечить конкурентоспособность предприятия на длительную перспективу. Для этого на предприятиях формируется система стратегического менеджмента. В ее рамках определяются стратегические цели предприятия, разрабатывается стратегия их достижения и механизм реализации стратегии.

Представляется, что в системе стратегического менеджмента производственного предприятия важное место должно быть отведено управлению поставками, так как конкурентоспособность продукции в значительной мере зависит от состава, качества закупаемых материальных ресурсов и эффективности их использования. На Западе управление поставками рассматривается как серьезное конкурентное оружие, способное существенно улучшить положение фирмы на рынке.

Планирование поставок предполагает разработку стратегии поставок и текущих планов по поставке материальных ресурсов. На российских предприятиях ввиду высокой неопределенности, подвижности внешней среды и отсутствия методик и опыта у персонала планирование ограничивается составлением текущих планов. Такое положение ведет к повышенным материальным затратам и снижает конкурентные возможности предприятий. В этой связи насущной проблемой является формирование методологии разработки стратегии поставок производственного предприятия.

Представляет интерес трактовка стратегического планирования поставок в западной экономической литературе, исследующей деятельность производственной фирмы в условиях рыночных отношений. Как показывает анализ зарубежной литературы, долгое время менеджмент поставок рассматривался в качестве второстепенного, обслуживающего основные функции фирмы, выполняющего заказы других подразделений предприятия. Как отмечают Д.Аммер, Л.Элларам, Д.Пиерсон, К.Грицмакер, указанный менеджмент находился внизу иерархической структуры управления хозяйствующим субъектом [1,6,7]. Отношение к менеджменту поставок стало меняться только в 70-х годах XX века, когда разразился нефтяной кризис, дестабилизировалось положение на мировых сырьевых рынках, существенно выросли цены на сырье и материалы. Произошедшие изменения в сфере закупочного бизнеса повлияли на отношение к нему ученых. М.Портер в концептуальной модели пяти конкурентных сил в качестве одной из них назвал поставщиков и отношения с ними. В 80-е годы XX века осознается необходимость стратегического планирования закупок, интеграции закупочной стратегии в бизнес-стратегию фирмы. Наряду с маркетингом, финансами, организацией производства, закупочная деятельность и закупочный менеджмент начинают рассматриваться в качестве компонента, формирующего бизнес-стратегию фирмы. Имеется в виду необходимость повышенного внимания к стратегии поставок со стороны высшего руководства предприятия в условиях развитой рыночной экономики.

Сложной проблемой является увязка стратегии поставок с составляющими бизнес-стратегии предприятия. Практика показывает, что зачастую предприятия сначала разрабатывают маркетинговую и инвестиционную стратегии, а затем, исходя из них, формулируют задачи перед закупочными службами. Иными словами, сначала определяются наиболее эффективные направления в сфере реализации и производства продукции, а затем под них формируется план закупок. В результате персонал по закупкам вынужден приспосабливаться к поставленным маркетологами и производственниками задачам, не считаясь с тенденциями и направлениями развития, складывающимися на рынках материальных ресурсов. Как следствие – повышенные затраты на приобретение материальных ресурсов, проблемы с качеством покупаемого сырья и материалов и зачастую график поставок, удобный продавцу, а не предприятию-заказчику.

На фоне такой практики комплексный подход к выработке стратегии поставок становится серьезным оружием в борьбе за конкурентное преимущество. В рамках системы управления поставками может быть обеспечена увязка целей закупочного менеджмента с корпоративной стратегией предприятия. Указанная система, с одной стороны, взаимодействует в формировании ключевых задач с высшим руководством предприятия, а с другой стороны, координирует деятельность по материалообеспечению и материалопотреблению путем управления материалопотоками предприятия. Универсальной формой согласования целей закупки, материалообеспечения и материалопотребления может стать разработка стратегии поставок как функциональной стратегии предприятия. Стратегия поставок определяет характер отношений предприятия с поставщиками. Задача предприятия – определить в качестве сильной или слабой конкурентной силы следует рассматривать поставщиков тех или иных материальных ресурсов. Ее решение непосредственно связано с деятельностью закупочного менеджмента, который призван разработать стратегию поставок в системе стратегического менеджмента предприятия.

Как показывает анализ отечественной экономической литературы и практики хозяйственной деятельности, в настоящее время для российских промышленных предприятий отсутствуют методологические разработки по формированию концепции закупочной деятельности. Вместе с тем на Западе этому вопросу уделяется пристальное внимание. Анализ литературы показывает наличие двух подходов к организации закупок материальных ресурсов производственной фирмой [2,3,4,5].

Первый подход – традиционный, когда закупочный процесс рассматривается высшим руководством фирмы как вспомогательный, обслуживающий нужды производства. *Второй подход* основан на активизации деятельности закупочного менеджмента и придании ему стратегического статуса.

Развивая положения западных исследователей, можно особо выделить первенство требований предприятия при закупке материальных ресурсов по сравнению с предложениями рынка материальных ресурсов. Организуя закупочный процесс, работникам менеджмента следует исходить из того, как наиболее полно удовлетворить потребности производственных подразделений в материальных ресурсах с тем, чтобы создать им максимально благоприятные условия для производства продукции, всецело соответствующей маркетинговой стратегии предприятия.

Для оценки той или иной стратегии поставок с позиции материалоемкости и возможностей конкурентоспособного материалообеспечения следует идентифицировать: круг сырья; материалов; полуфабрикатов, комплектующих, необходимых для производства вновь осваиваемой и уже выпускаемой продукции; структуру и объем потребности в тех или иных видах материальных ресурсов в зависимости от наполнения ассортиментной составляющей стратегии предприятия; способы покрытия потребности в материальных ресурсах за счет внутренних и внешних источников. Затем, опираясь на полученные результаты, можно рассчитать с той или иной степенью точности издержки, обусловливаемые той или иной моделью материалообеспечения.

Закупочный менеджмент призван побудить рынок материальных ресурсов приспосабливаться к требованиям предприятия относительно сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих.

Указанные цели могут быть достигнуты, если закупочный менеджмент:

во-первых, всемерно опирается в своей деятельности на маркетинговую стратегию предприятия;
во-вторых, освоит методы и технику эффективного воздействия на рынок материальных ресурсов с тем, чтобы выявить поставщиков, согласных и заинтересованных наиболее полно выполнить требования предприятия относительно материальных ресурсов. Это предполагает использование маркетинговой методологии и инструментария в организации закупочной деятельности. Автором предлагается подход к организации поставок для промышленных предприятий на основе закупочного маркетинга. Отправными моментами предлагаемой концепции выступают:

- активная роль закупочного менеджмента как внутри предприятия, при выработке его целей и стратегии, так и во внешнем окружении, при формировании портфеля закупок;
- подход к закупочному маркетингу как подсистеме интегрированного маркетинга хозяйствующего субъекта, реализующей маркетинговые функции в организации поставок на предприятие.

В соответствии с указанными положениями, разрабатывая стратегию поставок, менеджменту предприятия целесообразно использовать концепцию закупочного маркетинга, которая предполагает использование маркетингового инструментария для выявления структуры потребности предприятия в материальных ресурсах и воздействия на рынок материальных ресурсов с целью наиболее полного ее удовлетворения.

Опыт передовых предприятий свидетельствует о том, что создание долговременного конкурентного преимущества по затратам, качественным параметрам и уровню сервиса выходит за рамки отдельного предприятия и предполагает сотрудничество с поставщиками материальных ресурсов, организациями рыночной и логистической инфраструктуры, IT-компаниями, промоутерами и посредниками, доводящими готовую продукцию до конечных потребителей. Хозяйственная практика в полной мере подтверждает фундаментальное положение теории стратегического менеджмента о том, что конкурентоспособность предприятия с точки зрения затрат зависит не только от издержек, связанных с работой самого предприятия, но и от затрат поставщиков и каналов распределения. Традиционный подход, когда предприятие для выживания и достижения успеха в бизнесе противостоит всем, в качестве конкурентной силы рассматриваются не только предприятия, формирующие аналогичное предложение, но и свои поставщики и покупатели, отходит в прошлое.

Новая парадигма конкурентной борьбы предполагает сотрудничество и тесное взаимодействие в цепочке: «поставщик – переработчик – дистрибьютор – оптовик – ритейлер». В этой связи с конца 1980-х гг. начинает широко использоваться термин «управление цепочками поставок (supply chain management, SCM)», который многими специалистами отождествляется с терминами «логистика» и «логистический менеджмент». Представляется важным отметить, что управление цепочками поставок выходит за рамки логистического менеджмента и направлено прежде всего на гармонизацию отношений между звеньями цепочки и другими внешними по отношению к предприятию стейкхолдерами с целью более полного и эффективного удовлетворения спроса конечных потребителей.

В качестве звеньев цепи поставок выступают поставщики ресурсов, переработчики ресурсов в готовую продукцию и организации, доводящие и способствующие продвижению готовой продукции до конечных потребителей. Управление цепочками поставок – это координация деятельности предприятия как с поставщиками ресурсов, при необходимости с их смежниками, так и с располагающимися «ниже по течению» организациями, добавляющими ценность предложению предприятия на пути его следования к конечным потребителям. При этом управление цепочкой поставок не предполагает реализации стратегии вертикальной интеграции, заключающейся в установлении контроля над другими звеньями цепочки поставок посредством вхождения в число их собственников. Согласно концепции SCM, каждое из звеньев цепочки поставок, являясь в правовом отношении независимой организацией, стремится действовать таким образом, чтобы снизить совокупные для всей цепочки поставок затраты и повысить качество товаров и уровень сервиса для конечного потребителя, на удовлетворение спроса которого и направлена деятельность цепочки поставок.

При таком подходе каждая организация, включенная в цепочку поставок, специализируется на тех операциях, которые соответствуют ее ключевым компетенциям. Вместе с тем, прежде чем внести какие либо изменения, инновации в выполнение своих операций, организация согласовывает их с другими звеньями с тем, чтобы получить синергетический эффект для всей цепочки поставок.

Управление цепочкой поставок как системой дает возможность интегрировать ее, исключив лишние операции, а также участников-аутсайдеров. Отправной точкой в управлении цепочками поставок выступает потребитель, генерирующий спрос. Это обуславливает необходимость построения в рамках цепочки поставок системы обмена информацией между участниками, способной максимально быстро получать и передавать информацию о потребительском спросе, проблемах в звеньях цепи и действиях конкурентов. Сфокусированные на потребителе, информационные потоки в цепочке поставок позволяют сформировать и довести до конечного потребителя соответствующие спросу материальные потоки.

Представляется, что проектирование, внесение изменений в цепочки поставок предприятия должно осуществляться в рамках стратегического менеджмента. Ставя стратегические цели и формируя стратегию развития предприятия, руководству следует разработать стратегию поставок, в которой оно принимает решение о структуре цепочки поставок, составе ее участников, характере отношений с ними, нуждающихся в интеграции бизнес-процессах. Появляется возможность разработать эффективную систему процессов, сфокусированную на конечном потребителе и охватывающую поставщиков, структуры предприятия и каналы дистрибуции.

В целом рационализация цепочек поставок ведет к объединению культур и характера отношений предприятий-звеньев цепочки. В глобальной экономике достижение единства в понимании базовых ценностей и миссии бизнеса среди участников цепочки становится важным совместным конкурентным преимуществом.

Источники и литература:

1. Ammer D. Is Your Purchasing Department a Good Buy? / D. Ammer // Harvard Business Review. – 1974. – March-April. – P. 36-42; 154-159.
2. Biemans W. G. Reverse Marketing : A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing / W. G. Biemans, M. J. Brand // International Journal of Purchasing and Materials Management. –1995, Summer. – Vol. 31. – № 3. – P. 29-37.
3. Blenkhorn D. L. How Reverse Marketing Changes Buyer – Seller Roles / D. L. Blenkhorn, P. M. Banting // Industrial Marketing Management. – 1991. – Vol. 20. – № 3, August. – P. 185-191.
4. Burt D. N. Managing Suppliers Up to Speed / D. N. Burt // Harvard Business Review. – 1989. – July-August. – P. 127-135.
5. Cammish R. A Strategic Role for Purchasing / R. Cammish, M. Keough // The Mckinsey Quarterly. – 1991. – № 3. – P. 22-39.
6. Ellram L. Strategic Purchasing : A History and Reiew of Literature / L. Ellram, A. Carr // International Journal of Purchasing and Materials Management. – 1994. – Vol. 30. – № 2. – P. 8-10.
7. Pearson J. Integrating Purchasing into Strategic Management / J. Pearson, K. Gritzmacher // Long Range Planning. – 1990. – Vol. 23. – P. 91-99.