

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПОЧКОЙ ПОСТАВОК КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ**

Рассмотрены подходы к установлению устойчивых конкурентных преимуществ при создании концепции ключевой компетенции. Анализируются особенности Supply Chain Management (SCM) или «управление цепочкой поставок», предлагается определение и понятия данного термина и его место в логистике.

Ключевые слова: управление цепочкой поставок, конкурентные преимущества, ключевая компетенция.

Главным ресурсом стратегического развития компании в условиях «новой экономики» становятся не внешние статичные, природные и социальные благоприятствующие развитию компании факторы, а интеллектуальный капитал, креативный потенциал персонала, уникальные организационные знания, инновации на всех стадиях создания товара до движения его от производителя к потребителю. Наиболее действенный способ достижения победы в глобальной конкуренции в установлении конкурентных преимуществ для компании возможно за счет организационных изменений и управление инновациями, на способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты ключевые компетенции [2, с. 1–2].

Раньше преуспевающие компании могли просто закреплять за собой конкретные рынки конечных продуктов и указывать им стать мировыми лидерами, но при быстрых изменениях границ рынков цели конкуренции здесь становятся расплывчатыми, а лидерство в лучшем случае становится временным. Лишь не многие компании смогли сами создать новые рынки, быстро проникать на развивающиеся рынки и решаемым образом изменять потребительские предпочтения на зрелых рынках [1, с. 19–20].

Ключевым вопросом исследований стало изучение и поиск устойчивых конкурентных преимуществ, и были предложены ранее теоретические подходы по изучению данной проблемы (Портера М., Х. Итами, А.М. Бранденбургера, Дж. Ф. Мура, Т. Питерса и Р. Уотермена, И. Ансоффа и др.) было показано, что наиболее эффективная в современных условиях концепция – это концепция ключевых компетенций, предложенная Г. Хамелом и К.К. Прахаладом. Данная концепция является основой «интеллектуального лидерства» компании в отрасли, опережающего создания, удержания и развития специфических, трудно имитируемых конкурентами источников устойчивых конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях – ключевых компетенций.

* Федоренко Татьяна Ивановна – магистрант, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: fedorik.79@mail.ru.

** По материалам научно-практической конференции 2016 года «Социально-экономическое развитие региона и хозяйствующих субъектов».

По мнению Г. Хамела, К.К. Прахалада суть ключевой компетенции состоит в организации работы, в координации различных технологий, доставки ценности клиентам, коммуникации, вовлечение и глубокую приверженность подходу к работе, пересекающему внутриорганизационные границы, что именно с ключевыми компетенциями как центральным активом фирмы связаны ее конкурентные преимущества, иначе говоря, что компетенции лежат в основе «Стратегической архитектуры фирмы» [1, с. 38].

На основе компетенции происходит проникновение на широкий спектр рынков, получение значительного вклада в ощущаемые клиентами достоинства конечного продукта.

Стремительное развитие рынка, требования к улучшению качества сервиса, ужесточение конкуренции ставят перед компаниями новые задачи. Потребовались усилия по выработке новых управленческих решений и концепции, обозначилась существенная проблема в снижении логистических затрат. По результатам исследований консалтингового агентства Bain Company (2013) показало, что в установлении устойчивых конкурентных преимуществ компании важнейшим направлением повышение уровня обслуживания участников цепи поставок возможно за счет только организационных изменений и управленческих инноваций (т.е. создание ключевых компетенций), благодаря инструментам менеджмента – это зарекомендовавшие себя практики управления, которые являются широко используемыми в мире Management Tools («инструменты управления»). Одним из инструментов Management Tools является Supply Chain Management (SCM) или «управление цепочкой поставок» – это понятие можно представить в виде диверсифицированной корпорации, его ствол и основные сучья ключевые продукты корпорации, небольшие ветви бизнес – подразделения, корневая система, обеспечивающая его подпитку, поддержку и устойчивость – это набор ключевых компетенций корпораций. Каждая корпорация, подобна дереву, берет начало в своей корневой системе. [1, с. 23]. В рамках этой тенденции важно отметить, что глобализация экономики сформировала ключевые предпосылки для изменения роли логистики в системе управления бизнесом и произошла трансформация логистических процессов в концепцию управления цепочками поставок, т.е. интеграция видов логистической деятельности и внутри компании, и вне ее, с поставщиками и потребителями, что обеспечивает возможность сформировать новые конкурентные преимущества и изыскать современные способы развития бизнеса. Таким образом, возможности связанные с логистикой, безусловно, становятся важным фактором создания конкурентных преимуществ.

С 1982 года – стал впервые использоваться термин «Управление цепями поставок». Теоретические и методологические вопросы координации логистических процессов в цепях поставок разрабатывались в трудах Р. Баллоу, Д.М. Ламберта, Дж.Р. Стока, Д. Уотерса, Д.Л. Гаторны, Дж. Шапиро, а также огромный вклад в разработку теории и методологии моделирования логистических процессов внесли труды отечественных ученых Д.А. Иванова, Л.Б. Миротина, Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной и т.д. позволившие заложить фундамен-

тальные основы логистики. Широкое распространение концепции Supply Chain Management (SCM) в мире подтверждается большим количеством исследований и публикаций, например: журналы «Supply Chain Management, An International Journal», «Logistics Europe», «Supply Chain Technology News»

Однако стоит заметить, вопросы оценки взаимодействия участников цепи поставок в целом, а не определенной функционально – логистической области, разработаны не достаточно.

Современные рыночные тенденции предполагают производство товара (услуги) с минимальными затратами ресурсов всех предприятий принимающих участие, в создании цепочки ценностей, в цепи поставок. Современная концепция SCM с точки зрения процессного подхода стала реальным инструментом ведения бизнеса, и позволил сократить разрыв между теорией и практикой управления сложными системами между поставщиками и клиентами, за счет планирования, исполнения, контроля от точки зарождения заявки до точки потребления. Данная подсистема принимает на себя роль центра, который осуществляет координацию процесса создания ценности продукта для клиента.

По мнению В.И. Сергеева многие исследователи сходятся во мнении, что феномен Supply Chain Management (SCM) не только стал катализатором коренных изменений в целом ряде отраслей, но и трансформировал представление о природе конкуренции. По данным крупнейших аналитических компаний, благодаря применению концепции Supply Chain Management (SCM) компании получают существенные конкурентные преимущества. До недавнего времени управление цепями поставок рассматривалось как логистика в координационном плане, только осуществляемая за пределами конкретной компании, включая ее потребителей, поставщиков и других контрагентов, однако сейчас акцент в содержательном толковании этой концепции все больше смещается в сторону создания новой концепции эффективного ведения бизнеса. Данная концепция основана на принципах взаимодействия, синхронизации основных бизнес – процессов и моделей планирования и управления на основе единых информационных каналов фокусной компании с поставщиками и клиентами по всей цепи поставок [7, с. 6–7]. Долгое время основной акцент в управлении Supply Chain Management (SCM) делали на координации и оптимизации, которые относились к традиционной проблематике операционного менеджмента, изнутри SCM стали рассматривать данную концепцию с точки зрения стратегического менеджмента, смещение акцента от управления отдельными видами ресурсов к интегрированной оптимизации всех бизнес процессов. Данное управление бизнес – процессами подчинено решению главных целей по повышению качества обслуживания клиентов и снижению затрат в масштабе всей цепочки поставок и сделала возможным реальным инструментом ведения бизнеса.

На сегодняшний день отсутствует единое определение и понимание термина концепции управления цепочками поставок Supply Chain Management (SCM), мы обозначили несколько понятий – согласно Стока Дж.Р. «Интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинается от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих

ценность для потребителя и других заинтересованных лиц» [3]. Можно привести и другое определение А.Н. Родниковой, что Supply Chain Management (SCM) - это упорядочение различных логистических операций и правил их выполнения [4]. В работе Р.Б. Хэндфилда предложен термин «цепь поставок охватывает все виды деятельности связанные с перемещением и преобразованием товаров, начиная со стадии сырья и исходных материалов и заканчивая доставкой готовых продуктов конечному пользователю, а также связанные со всем этим информационные потоки» [6]. Одним из распространенных определений является следующее: «Управление цепями поставок – это систематическая, стратегическая координация традиционных бизнес – функций внутри одной компании, а также между всеми участниками цепи поставок, с целью улучшения результатов деятельности в долгосрочном периоде как каждого из участников, так и все цепи в целом» [8]. Данное определение определяет значимость данного термина. Таким образом, управление цепями поставок – уникальный процесс, поскольку он охватывает несколько компаний и зависит от большого количества аспектов.

По данным сведениям консалтингового агентства BAIN Co в ежегодном обзоре инструментов за 2013 год выяснило, что управление цепочками поставок Supply Chain Management (SCM) синхронизирует работу всех сторон - поставщиков, производителей, дистрибьюторов, дилеров, клиентов, и так далее, участие в удовлетворении потребностей и ценности для клиента. Причина популярности проста – позволяет снижать издержки и конечную цену продукта, а также устанавливает более тесные взаимоотношения между всеми звеньями цепочки поставок, чтобы доставить нужные товары в нужное место и в нужное время конечному заказчику.

Цель состоит в том, чтобы создать такие крепкие узы общения и доверия между всеми сторонами, чтобы они могли эффективно функционировать как единое целое, полностью оптимизировать бизнес-процессы и добиться полного удовлетворения потребностей клиентов.

Как управление цепочками поставок работает, обычно компании реализуют управление цепочками поставок в четыре этапа:

I этап направлен на повышение уровня доверия между жизненно важными звеньями в цепочке поставок. Отношение к бывшим противникам в качестве ценных партнеров. Данный этап часто приводит к долгосрочным обязательствам с привилегированными партнерами.

II этап увеличивает обмен информацией. Это создает более точную, актуальную знание прогнозов спроса, уровня запасов, использования производственных мощностей, производственных графиков, сроков поставки и других данных, которые могли бы помочь в цепочке поставок повысить производительность.

III этап расширяет возможности по управлению цепочкой поставок, как один общий процесс, а не десятков независимых функций. Он использует ключевые компетенции каждого игрока, автоматизирует обмен информацией, изменяет процессы управления и систем стимулирования, устраняет непроизо-

дительную деятельность, улучшает прогнозирование, снижает уровень запасов, сокращает время цикла и включает в себя более глубокий процесс управления цепочками поставок.

IV этап определяет и реализует радикальные идеи, чтобы полностью превратить цепочки поставок и доставки в ценность для клиентов беспрецедентным образом.

В таблице представлены основные элементы и связи в цепи поставок Supply Chain Management (SCM). Данное изображение в таблице цепь поставок является наиболее реалистичным представлением цепи поставок, где каждое звено может быть связано с несколькими другими. На этой таблице центральная компания находится внутри цепи ее операционные процессы должны быть скоординированы с другими компаниями, входящими в ту же цепь поставок. Материалы движутся слева направо, со стороны восходящего потока и сторону нисходящего потока. При условии организации в соответствии с таблицей конечный потребитель определяет время и необходимость заказа, что является основанием для того, чтобы вся система после этого начала работать.

Снабжение			Производство	Распределение		
Восходящий поток			Посредники	Нисходящий поток		
Постав- щики n – уровня	Постав- щики 2 уровня	Постав- щики 1 уровня	Предприятие (центральная компания)	Покупате- ли 1 уров- ня	Покупате- ли 2 уров- ня	Покупатели n –уровня

Основные элементы и связи в цепи поставок [12]

Также консалтинговое агентство BAIN Co считает, что цепочки поставок играют важнейшую роль в оказании помощи компаниям в достижении целей роста. На сегодняшнем рынке компаниям нужны все более сложные цепочки поставок, снижение издержек, предсказуемую систему управления рисками и уровня обслуживания клиентов. Данная цепь поставок помогает гарантировать, что являются источником конкурентных преимуществ для удовлетворения как краткосрочных, так и долгосрочных целей, Почти 90 % всех опрошенных руководителей считали, что цепочки поставок способствуют развитию конкурентного преимущества, имеют решающее значение для удовлетворения клиентов и, в то же время, есть значительные возможности усиления конкурентных возможностей [9].

Лидеры мирового рынка, в частности глобальные компании из списка «Fortune Global 500» (10) успешно применяют идеологию Supply Chain Management (SCM), по рейтингу «Топ 25 в цепях поставок» составленному компанией «Gartner Research» в 2012 году., в пятерку лидеров попали такие организации как «Apple», «McDonalds'», данные компании продолжают наращивать гибкость, осуществлять стратегии по снижению рисков и повышению надежности цепей поставок.

Однако стоит заметить в функции цепи поставок существует ряд проблем и практика показывает, что основными источниками проблем Supply

Chain Management (SCM) являются: материальный поток (груз, запасы, готовая продукция); информационный поток (электронный обмен данными); отношения. Основными проблемами Supply Chain Management (SCM) также являются: недостаток ресурсов; несвоевременность; колебание спроса; неточность. Все это, в конечном счете, отрицательно сказывается на результатах деятельности участников прямой цепи поставок. Решение данной проблемы позволит совершенствовать функционирование прямых цепей поставок и обеспечить конечного заказчика необходимым оборудованием в нужном качестве, в нужное время.

В связи с происходящими событиями и изменениями должны быть сформированы предпосылки для усиления стратегического значения в системе управления поставок для современного предприятия. Цепочка поставок становится очень важным элементом в усилении конкурентных преимуществ и в формировании новых конкурентных преимуществ. Развитие бизнеса должно рассматриваться в долгосрочной перспективе с использованием потенциала управления цепочками поставок.

Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современным организациям в сфере бизнеса необходимо оптимизировать все процессы в цепи поставок: от создания продукта и его продажи до поддержания работоспособности и изделия в течение жизненного цикла и утилизации. Лозунг компании «Gartner Research» «Из эпохи конкуренции отдельных компаний мир перешел в эпоху конкуренции из цепей поставок» [7, с. 6]

Подводя итог вышесказанному, отметим, что данное исследование основывалось на поиске и анализе публикаций, а также аналитической и информационной литературы, посвященных вопросам логистике и управления цепями поставок с целью рассмотреть влияние цепочки поставок для усиления конкурентных преимуществ компании.

Список использованной литературы

1. Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамил // Вестник СПбГУ – 2003. – № 8 – С. 19–27.
2. Белякова Г.Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия / Г.Я. Белякова, Е.В. Сумина // Электронный журнал «Исследовано в России» – 2005. – № 104.
3. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой : учебник : пер. с 4-го англ. изд / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт. – М. : Инфра – М, 2005. – 797 с.
4. Родников А.Н. Логистика терминологический словарь / А.Н. Родников. – М. : Экономика, 1995. – С. 252.
5. Сторчевой М. Теория фирмы, управление цепочками поставок и маркетинг взаимоотношений / М. Сторчевой // Вопросы экономики. – 2014. – № 1. – С. 40–57.
6. Хэндфилд Р.Б. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности : пер.с англ. / Р.Б. Хэндфилд, И.Э. Николе. мл. – М., 2003. – 416 с.

7. Сергеев В.И. Управление цепями поставок : учеб. для бакалавриатов и магистров / В.И. Сергеев. – М., 2014. – 479 с.
8. Cooper M.C. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications For Purchasing and Logistics Strategy / M.C. Cooper., I.M Ellram 1993. – № 4 (2). – P. 13.
10. Режим доступа: <http://www.bain.com/>; <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>.
11. Режим доступа: www.logist-ics.ru/content.
12. Чуви́кова В.В. Оценка результативности функционирования цепи поставок / В.В. Чуви́кова // Диссертация. – Иркутск, 2012. – С. 1–10.