

# Управление цепями поставок: лучшая российская и мировая практика



**Э. А. Черкин,**  
принципал Роланд Бергер  
Стратеджи Консалтентс  
ГмбХ

В условиях глобализации экономики, постоянного повышения конкурентного давления на российские предприятия, а также роста стоимости основных ресурсов и тарифов естественных монополий оптимизация цепочки поставок все чаще обсуждается как один из основных рычагов повышения конкурентоспособности компаний. Эффективность управления цепями поставок принимает особенное значение при текущих низких темпах развития российской экономики, снижении продаж, падении прибыльности и повышении стоимости финансовых ресурсов.

**В** текущих экономических условиях управление поставками представляет собой механизм повышения операционной эффективности, повышения рентабельности бизнеса и высвобождения вовлеченного капитала для развития компаний.

Для многих успешных компаний эффективное управление цепями поставок представляет собой одно из ключевых конкурентных преимуществ, которое и определяют в дальнейшем архитектуру производства и логистики компаний.

Идеальная цепь поставок должна позволять эффективно контролировать товарные потоки и выполнять потребности клиентов с наименьшими расходами для компаний. Основные проблемы могут возникать в двух ключевых областях управления цепями поставок (рис. 1).

Первая – комплексное планирование поставок, включающее в себя следующие стадии управления поставками:

- реалистичное прогнозирование продаж и спроса на продукцию компании;
- синхронизация прогноза спроса с планом продаж;
- соответствующее управление запасами.

На этой стадии зачастую планирование производства и адаптация графиков производства промышленных компаний происходит без необходимой регулярной синхронизации с реальными возможностями сбыта готовой продукции компаниями.

Результатами неэффективности на стадии планирования поставок является неоптимальная загрузка производственных мощностей компании, связанные с этим дополнительные расходы на хранение сырьевой и компонентной базы на предприятиях и в итоге – снижение конкурентоспособности производств в России.

Вторая – эффективное выполнение заказов, включающее помимо непосредственно производства и управления внешними закупками стадии управления исходящей логистикой и сбытом. Здесь при планировании поставок и производства крайне важно синхронизировать эту работу с выполнением заказов и планированием логистики сбыта, анализируя на ранней стадии поступающие от покупателей заказы, планируя собственные отгрузки и необходимый для этого автопарк.

В развитии логистической инфраструктуры Россия существенно отстает от своих партнеров по БРИКС (рис. 2), что создает барьеры для создания эффективной сети поставок, ставит под



Рис. 1. Ключевые области управления цепями поставок

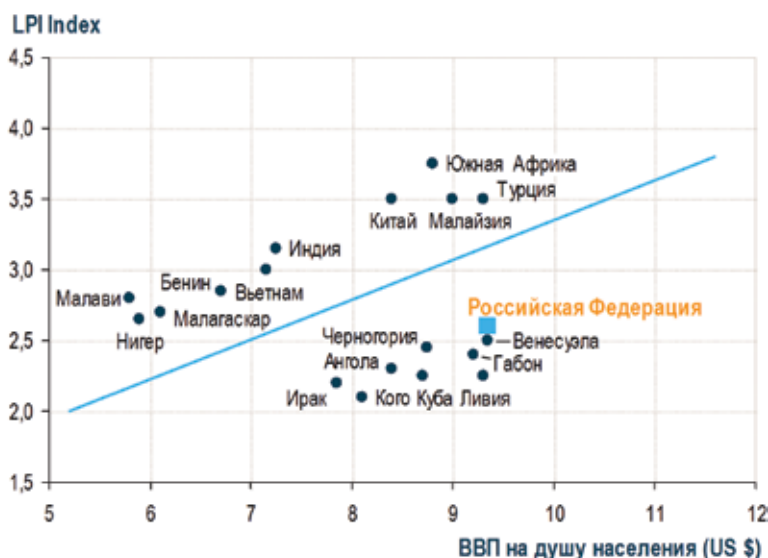


Рис. 2. Сравнение уровней развития логистической инфраструктуры России и некоторых стран (LPI – итоговый логистический индекс, регулярно подготавливаемый Всемирным Банком)

угрозу развитие целых отраслей и экономики в целом.

В соответствии с исследованиями, проводимыми международными финансовыми организациями, Россия занимает следующие позиции в мировых рейтингах развития инфраструктуры:

- итоговый логистический индекс РФ – 95-е место в мировом рейтинге из 155 рассмотренных стран;
- уровень системы прозрачности и контроля – 79-е;
- качество логистики и компетенций – 92-е;
- своевременность доставки – 94-е;
- инфраструктура – 97-е;
- международные отгрузки – 107-е.

В России, по оценкам экспертов, доля транспортных расходов в структуре ВВП около 20 %, что составляет один из самых высоких показателей в мировой экономике. Таким образом, без решения транспортных проблем потенциал роста экономики, вероятно, будет ограничен до 3 % в год в ближайшие несколько лет.

Неэффективность цепей поставок в России в итоге приводит к низкой конкурентоспособности российской промышленности. Обозначим несколько типичных проблем в области управления цепями поставок, с которыми сталкиваются наши клиенты в России.

В области планирования продаж типичными ошибками являются несинхронизированность фактических продаж с планами продаж, производством и закупками, а также длинный лаг коррекции производства и закупок при нестабильном рыночном спросе.

Для ряда производственных компаний присутствие на российском рынке во многом зависит от успешности локализации производства в нашей стране. При создании производственной базы в России иностранные компании сталкиваются с необходимостью развивать с нуля компонентную базу, так как качество и надежность российских поставщиков компонентов не соответствует критериям качества, которые применяются к продукции компании на мировом рынке. Несмотря на это, построение сбалансированной логистической цепочки, в которую входят и российские, и международные поставщики, является необходимым условием успешного производства. Здесь компании сталкиваются с необходимостью длительной адаптации и обучения локальных поставщиков, а также высокой стоимостью привлечения международных поставщиков в РФ.

В области развития и выращивания собственных поставщиков мы часто видим ограниченную конкуренцию среди компаний, поставляющих отдельные компоненты и агрегаты, что может сопровождаться попаданием в зависимость от некоторых из них.

Так, крупные промышленные производители базового сырья на стадии создания предприятия предлагают выгодные условия производителям в России, однако после выхода предприятия на проектную мощность повышают цены до уровня, сравнимого с ценой закупки и транспортировки в Россию сырья с зарубежных рынков, тем самым лишая производство в России, казалось

бы, очевидного преимущества – низкой стоимости на базовое сырье и ресурсы и вынуждая компании диверсифицировать своих поставщиков.

Развивая закупки, компании стремятся иметь для каждой группы товаров минимум 1-2 альтернативных поставщиков. Это резко повышает расходы, связанные с управлением сетью поставщиков и логистикой. При решении таких задач можно рекомендовать компаниям пересмотреть карту размещения своих поставщиков, их предложения и сформировать оптимальную сеть поставщиков с учетом их расположения. Оптимизация в этой области достигается за счет моделирования и оптимизации товарных потоков с учетом видов транспорта и балансирования временем доставки, частотой доставки, необходимостью дополнительной упаковки и стоимостью транспортно-логистических услуг на каждом направлении и виде транспорта. Повышение эффективности в этой области достигает 10–15 %.

Из-за отсутствия в России предприятий по производству компонентов, соответствующих мировым требованиям, многие компании вынужденно идут на развитие отдельных компетенций, не свойственных им на зарубежных рынках. Это приводит к необходимости самостоятельно развивать отдельные стадии производства (например, самостоятельное производство отдельных компонентов для последующего производства готовой продукции) или заниматься самостоятельно точной обработкой деталей, что влечет дополнительные расходы и ставит продукцию, произведенную в России, в условия ограниченной конкурентоспособности и лишает производителей возможностей для ее последующего экспорта на зарубежные рынки.

В итоге для производственных компаний решение о переносе производства в Россию может быть сопряжено с повышением себестоимости, с низкой конкурентоспособностью продукции, неэффективным использованием капитала и разрушением акционерной стоимости компаний.

Организация эффективной цепи поставок требует комплексного подхода и постоянной оптимизации всех ее элементов. На основе анализа лучших мировых практик в области управления цепями поставок можно дать несколько обобщенных

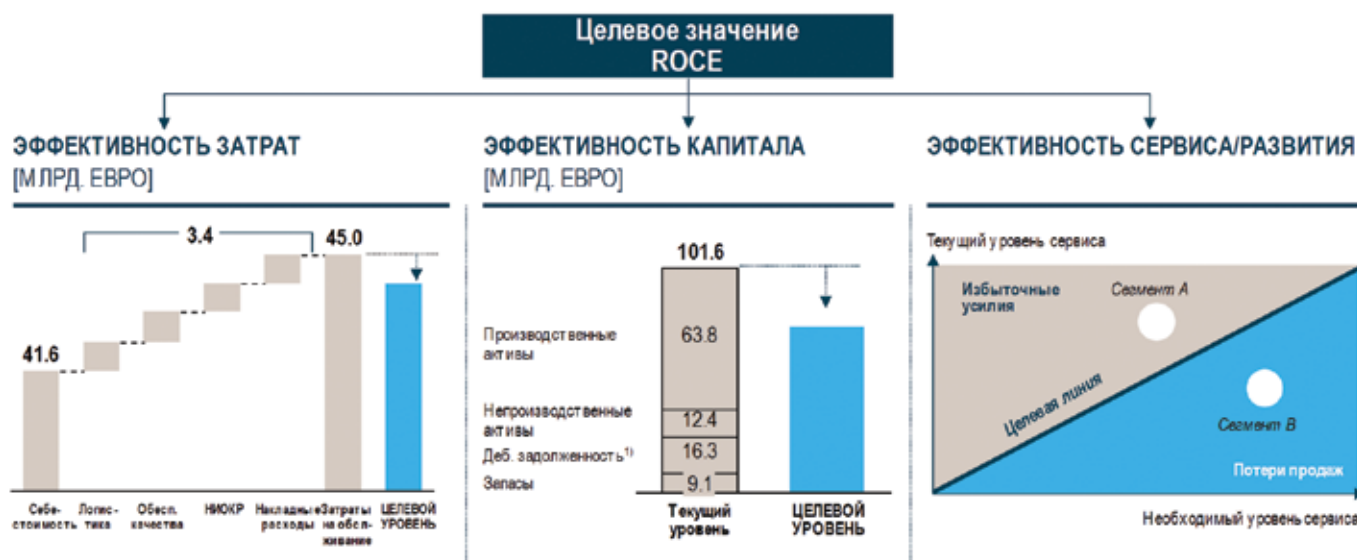


Рис 3. Контроль эффективности цепочки поставок

рекомендаций в отношении оптимизации системы управления поставками в России.

Во-первых, управление уровнем качества услуг. Понимание требований клиентов к организации поставок – основа для начала оптимизации цепочки поставок. В первую очередь, применяется оценка возможных требований потребителей к количественным значениям, например, срокам доставки в часах или днях, размеру максимальных партий, качеству упаковки и прочим параметрам, характеризующим различные опции в уровне оказания услуг. В дальнейшем, оценив объемы заказов, их волатильность в применимом для предприятия периоде можно сегментировать оказание поставок по уровням качества. Направлением оптимизации является согласование с различными группами потребителей стандартов качества, которые определяются прибыльностью отдельных клиентских групп.

Во-вторых, управление сложностью процессов. Управление сложностью услуг является одним из наиболее эффективных рычагов снижения сложности и себестоимости всей цепочки поставок. Базовым подходом в этом случае может быть снижение сложности входящих процессов, например, снижение количества альтернативных поставщиков и консолидация закупок до безопасного уровня, или кросс-продуктовая стандартизация для применения одинаковых деталей при производстве различных продуктов, что также сократит количество уникальных товарных единиц от поставщиков.

При оптимизации исходящей сложности процессов необходимо хорошо понимать потребности клиентов, так как усложняя процессы в отдельных случаях, компании могут получить дополнительные конкурентные преимущества благодаря способностям цепи поставок, например, при применении для отдельных клиентов дополнительной упаковки на этапе транспортировки товара могут возникнуть повреждения, снижающие его стоимость.

Главный принцип в этом случае – избегать ненужного уровня сложности и усложнять там, где нужно клиентам.

В-третьих, дифференциация сети поставок. Эффективность сети поставок зависит от того, насколько она учитывает различия движущихся товаров и отражает товарные потоки компании.

Лучшие мировые практики учитывают различные центры дистрибуции как для быстродвижущихся товаров, так и для «медленных», для которых применяются «хабы» для консолидации определенных объемов товарных запасов. В тоже время для «ультрабыстрых» товаров рекомендуется применять прямые поставки потребителям, что помогает компаниям сократить объемы продукции на складах.

В-четвертых, постоянное измерение эффективности. Эффективность цепочки поставок должна иметь постоянную количественную оценку. Ключевой показатель для контроля эффективности цепочки поставок – рентабельность инвестированного капитала (ROCE), который помогает на уровне как всей компании, так и структурных единиц

комплексно оценивать эффективность вовлеченных активов в цепи поставок компаний, а также структурировать меры по повышению эффективности по следующим направлениям: повышение эффективности совокупных затрат, увеличение эффективности капитала и высвобождение ликвидности из активов с низкой продуктивностью, обеспечение оптимального уровня сервиса (рис. 3).

В заключение можно сказать, что управление поставками в России в целом на правильном пути; мировые практики применяются все более активно, однако требуют усилий по локализации и адаптации под российские условия бизнеса.

**Литература**

1. Patrick Müller-Sarmiento, Carsten Bock. END-TO-END SUPPLY CHAIN // Сб. ст. проектного опыта компании Roland Berger Strategy Consultants «Think: act CONTENT». 2012. URL: <http://www.think-act.info>.
2. Ohmayer R., Jacob M. Исследование компании Roland Berger Strategy Consultants: GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT EXCELLENCE STUDY – How Supply Chain Management can boost company performance // Supply chain magazine. 2009. URL: <http://www.supplychainmagazine.fr>.
3. Ohmayer R., Kilimann S. From cost killer to profit driver // Сб. ст. проектного опыта компании Roland Berger Strategy Consultants «Think: act Content». 2010. URL: <http://www.think-act.info>.