

DOI: 10.25987/VSTU.2020.60.21.010

УДК 338.24.01:658.7

ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

С.М. Антюшин, О.А. Найдис

*Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский университет)
Россия, 105005, Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1*

Введение. В статье обоснована актуальность управления цепями поставок (Supply Chain Management SCM). Определено что, для усиления конкурентных преимуществ на рынке, предприятиям необходимо совершенствовать управление цепями поставок, так как это позволит снизить стоимость продукции, оптимизировать сроки поставки и тем самым удовлетворить потребности конечных потребителей.

Данные и методы. Дано ключевое определение цепей поставок, основанное на обобщении формулировок зарубежных авторов, которое звучит следующим образом: «Цепь поставок — это три или более экономических единиц, напрямую участвующих во внешних и внутренних потоках продукции, услуг, финансов и/или информации от источника до потребителя». Рассмотрены стратегии управления цепями поставок (УЦП): стратегия всеохватности, стратегия сфокусированности на канал, стратегия индивидуального обслуживания потребителя и стратегия операционной динамичности. Проанализированы их достоинства и недостатки.

Полученные результаты. Определены предприятия, которым целесообразно применять ту или иную стратегию, с учетом специфики деятельности. Приведены примеры применения на предприятиях и результаты деятельности, благодаря применению стратегий УЦП. Сделан вывод, что уровень развития SCM является основным фактором в конкурентной борьбе между предприятиями и сетями единой цепочки создания стоимости, и что применение стратегий УЦП помогает улучшить управление цепями поставок, с учетом постоянно усложняющихся логистических процессов. В заключении приведен перечень позитивных результатов применения SCM

Ключевые слова: цепь поставок, SCM, управление, стратегии, логистика, менеджмент

Для цитирования:

Антюшин С.М., Найдис О.А. Исследование стратегий управления цепями поставок // Организатор производства. 2020. Т.28. № 3. С. 97-107. DOI: 10.25987/VSTU.2020.60.21.010

Сведения об авторах:

Сергей Михайлович Антюшин (serjantyushin704@gmail.com), бакалавр Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана

Ольга Александровна Найдис (naidis@bmstu.ru), канд. экон. наук, доцент Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана

Oh authors:

Sergei M. Antyushin (serjantyushin704@gmail.com), bachelor Bauman Moscow State Technical University (national research university)

Olga A. Naydis (naidis@bmstu.ru) Cand. Sci. (Economy), Assistant Professor Bauman Moscow State Technical University (national research university)

RESEARCH OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT STRATEGIES

Antyushin S.M., Naydis O.A.

Bauman Moscow State Technical University (national research university)

5/1, Baumanskaya 2-ya st., Moscow, Russia, 105005

Introduction. *The article substantiates the relevance of supply chain management (Supply Chain Management SCM). It was determined that, in order to strengthen competitive advantages in the market, enterprises need to improve supply chain management, as this will reduce the cost of production, optimize delivery times and thereby satisfy the needs of end consumers.*

Data and methods. *A key definition of supply chains is given, based on a generalization of the foreign authors' wording, which reads as follows: "A supply chain is three or more economic units directly involved in external and internal flows of products, services, finances and / or information from a source to a consumer". Supply chain management (DRM) strategies are considered: an inclusiveness strategy, a channel focus strategy, an individual customer service strategy, and an operational dynamism strategy. Their advantages and disadvantages are analyzed.*

Results. *Identified enterprises that are appropriate to apply a particular strategy, taking into account the specifics of the activity. Examples of application at enterprises and results of activity due to the application of DRM strategies are given. It is concluded that the level of SCM development is a major factor in the competition between enterprises and networks of a single value chain, and that the application of DRM strategies helps to improve supply chain management, taking into account the ever-increasing complexity of logistics processes. In conclusion, a list of positive SCM results is given*

Key words: *Supply Chain, SCM, control, strategy, logistics, management*

For citing:

Antyushin S.M., Naydis O.A. Research of supply chain management strategies // Production Organizer. 2020. Т. 28. № 3. Р. 97-107. DOI: 10.25987/VSTU.2020.60.21.010

Введение

Концепция управления цепями поставок (Supply Chain Management SCM) является объектом современных научных исследований касающихся взаимосвязей между предприятиями и поставщиками, целью которых является обеспечение клиентоориентированности в условиях конкуренции на рынке. Это достаточно новая концепция, не так давно получившая широкое практическое и академическое признание. Она буквально трансформировала всеобщее представление о конкуренции на экономическом рынке.

Источников обеспечения конкурентного преимущества существует немало, среди которых:

- Производство высококачественной продукции;
- Минимизация издержек производства;
- Широкий выбор ассортимента товаров и услуг;

— Правильно структурированная модель управления;

Для исследователей в области экономики представляет особый интерес изучение аспектов стратегического управления. Это связано с тем, что благодаря стратегическому управлению можно проанализировать и разработать поведенческую модель для эффективного развития предприятия. Именно от стратегического управления зависит конкурентное преимущество компании на рынке сбыта товаров и предоставления услуг, а также длительность поддержания конкурентоспособности. Именно изучение и анализ поведения конкурентов, использование современных методов и форм при конкурентной борьбе будет оказывать влияние на способность долгосрочного лидерства и том или ином товарном сегменте.

Безусловно, стратегическое управление играет немаловажную роль и в управлении цепями

поставок, что позволяет выработать рациональную стратегию управления ими [1].

Теория

Понятие SCM (Supply Chain Management), или УЦП (управление цепью поставок), широко используется в промышленно развитых странах с конца 90-х годов XX столетия. Среди специалистов, изучающих логистику, на сегодняшний день нет однозначного мнения касательного полного и точного определения. [2, 3, 4, 5, 6, 7].

Это связано, прежде всего, с тем, что терминология, начиная с 1982 года – года создания понятия «Управление цепями поставок», находится в постоянном развитии. С целью поддержания конкурентоспособности и управления бизнесом на перспективу, появилась необходимость в создании и внедрении абсолютно новой стратегической концепции. Этой концепцией стала SCM (Supply Chain Management). Именно внедрение SCM (УЦП) в политику управления, как малого, так и большого бизнеса, стало первым шагом для десятков Европейских компаний на пути к повышению конкурентоспособности.

Если брать за основу труды зарубежных авторов в области логистики и управления цепями поставок, то определение понятия Supply Chain Management может звучать, как: «Цепь поставок (ЦП) — это совокупность трёх и более экономических единиц, которые включают в себя финансовые и информационные услуги от производителя к потребителю, а также участвуют в двух направлениях потоков продукции: внешнем и внутреннем» [8, с.38].

В свою очередь Кит Оливер – автор предложения об управлении цепями поставок, определяет концепцию, как: «УПЦ (SCM) – это правильно организованный процесс планирования, реализации и контроля операций с целью конечного удовлетворения всех потребностей потребителя посредством товара или услуги». По мнению Кита Оливера, данная цепочка должна охватывать все этапы от производства и хранения сырья до его поставки, реализации и, в случае необходимости, утилизации или замены.

Таким образом, SCM представляет собой точно отлаженный механизм, компоненты которого связаны материальным потоком.

Как правило, в состав УЦП может входить несколько компаний, которые занимаются как производством, так и логистикой. В данном

случае конечный результат в виде произведенного товара или предоставляемой услуги будет напрямую зависеть от слаженных действий всех звеньев цепи поставок. Однако это не является обязательным условием, поскольку даже одна вертикально интегрированная компания способна выполнять все эти функции самостоятельно.

В работе профессора Т. Т. Хашмана «Управление цепочками поставок» выделены пять основных этапов-звеньев, которые представляют собой структуру работы SCM на практике.

Первый этап – самый важный этап среди всех, который представляет непосредственно планирование и подготовку. Цель данного этапа – решить, что компания может сделать и произвести самостоятельно, а в чем потребуется сторонняя помощь других организаций. На первом этапе важно найти баланс между тремя составляющими: закупка, производство и доставка.

На **втором этапе** происходит формирование всех основных структур, включая закупки, производство и решение вопросов с поставками и транспортировкой товаров.

Третий этап – производство и контроль качества товара.

На **четвертом этапе** осуществляется доставка товара, организационные вопросы касательно складских помещений и управление заказами.

Пятый этап – это возврат товара. Даже при условии безупречной работы компании, данный этап также требует должного внимания и организации. Он включает в себя механизмы организации замены или утилизации товара, в случае его несоответствия стандартам качества или в связи с его механическими повреждениями. На пятом этапе важно досконально отработать модель поведения компании при возникновении спорных вопросов и поэтапность действий относительно товара, направленного на возврат.

Даже при условии выполнения всех этапов цепи поставок, конечный результат - это не обязательно продажа товаров и услуг клиентам. Все дело в том, что в условиях современной реальности и стремительного развития рынка, механизм SCM может иметь различные направления, такие как:

— **Реверсивная логистика**, которая подразумевает под собой перераспределение товаропотоков;

— **Утилизационная логистика**, которая осуществляет контроль повреждённых и просроченных товаров с целью последующей их правильной утилизации;

— **Послереализационное обслуживание**, которое занимается контролем качества и количества потребляемых товаров, а также мониторинг степени удовлетворенности клиентами товарами и услугами, предоставляемыми компанией;

В условия стремительного развития и глобализации рыночной экономики, конкуренция растет с геометрической прогрессией. Именно это условие в значительной степени ужесточает требования относительно качества производимых товаров и предоставляемых услуг, ставя перед логистикой новые и новые задачи.

С целью укрепления своих позиций на рынке и способности конкурировать, необходима регулярная оптимизация и модернизация УЦП на предприятиях любых отраслей.

Оптимизация УЦП должна включать в себя:

— Улучшение качества производимого продукта или поставляемой услуги;

— Сокращение сроков доставки;

— Отлаживание процедуры возврата и утилизации;

— Удовлетворение потребностей клиентов на финальном этапе УЦП;

Все это необходимо проводить раз в квартал с целью оптимизации и модернизации производственной цепи. [9]

Данные и методы

Цель данной статьи - рассмотрение стратегий управления цепями поставок на предприятии, определение их достоинств и недостатков.

Для того чтобы успешно реализовать все этапы УЦП необходимо придерживаться следующих стратегий:

— Стратегия всеохватности;

— Стратегия сфокусированности на канал;

— Стратегия индивидуального обслуживания;

— Стратегия операционной динамики;

Рассмотрим каждую из данных стратегий подробнее.

Стратегия всеохватности

Стратегия всеохватности представляет собой четко структурированную модель, в которой предлагаемая производителями продукция является доступной для потребителя и при этом является конкурентоспособной и пользуется большим спросом. В рамках данной стратегии, управление цепями поставок гарантирует безукоризненно наличие определенного количества товара в месте его наивысшего спроса. Таким образом, согласно стратегии всеохватности, чем выше будет спрос на те или иные товары и услуги в определенной производственной отрасли, тем быстрее будет расти предложение компаний, предоставляющих этот товар или услуги. Суть данной стратегии базируется на организации фундаментальной структуры, в которой определённый товарный бренд будет иметь разветвленную модель производства.

Как правило, стратегии всеохватности чаще всего используется в пищевой и химической промышленности. Это связано с тем, что спрос на товары, производимые в данных отраслях наивысший у конечного потребителя. Здесь мы снова вернёмся к фундаментальной фразе, что «спрос порождает предложение».

Как и любая другая стратегия, стратегия всеохватности имеет свои, как преимущества, так и недостатки.

Так, например, к недостаткам можно отнести следующее:

— С целью поддержания сети дистрибуции возникает необходимость больших затрат. Отсюда получаем, что стратегия всеохватности нуждается в постоянных и немалых финансовых вливаниях;

— Возникновение организационных конфликтов между участниками производства в УЦП;

— Управление многочисленными иерархическими уровнями; [8, с.134]

Как отмечалось выше, данная стратегия является достаточно затратной с финансовой точки зрения. В связи с этим, многие, как крупные, так и более мелкие компании стараются компенсировать это путём установки высоких цен на конечных продукт. Однако, такая ценовая политика не всегда способна увеличить объем продаж и принести компании прибыль. В этом случае и при условии повышения цены, компания обязана более тщательно контролировать

качество товаров и предоставляемых услуг, для того чтобы выровнять баланс «цена = качество». При несоблюдении данных правил, стратегия всеохватности может потерпеть неудачу.

Однако при повышенной сложности управления цепью поставок, происходит затруднение деятельности компаний, которые выбирают для своих цепей поставок стратегию всеохватности. Помимо этого, при повышении цены на производимый товар или предоставляемую услугу, необходимо также повышать качество, что в условиях современного рынка может привести к значительным убыткам и потере конкурентоспособности наравне с компаниями, которые предлагают свои продукцию по более низким ценам.

Решением данной проблемы может стать применение интегрированных информационных технологий. ИИТ представляют собой три уровня управления:

- Стратегический;
- Tактический;
- Оперативный;

По сути, это набор интегрированных программ, которые работают на базе единой операционной системы и выполняют функцию контроля действий организации. Главный принцип работы таких приложений - принцип согласованности управления на разных иерархических уровнях.

В стратегической модели всеохватности чаще всего применяются следующие виды ИИТ:

— **горизонтальная интеграция** - контроль всей УЦП начиная от поставок сырья и заканчивая доставкой посетителю;

— **вертикальная интеграция** рассчитана компаний с многоуровневой структурой, которые не привлекают к УЦП сторонние организации;

— **интеграция бизнеса на основе современных моделей менеджмента** - это аналитический вид ИИТ, который отвечает за анализ производства на качество товаров и услуг, их долговечность и рассчитывает возможные варианты работы компании на перспективу;

В конце XX века, экономист М. Портер предложил выстраивать ИИТ на базе функционала УЦП при помощи автоматизируемых бизнес-процессов и применять его к компаниям с большим товарооборотом.

Таким образом, стратегия всеохватности цепей поставок больше всего подходит крупным и богатым ресурсами предприятиям, которые являются лидерами на рынке, это связано с тем, что она является достаточно затратной и сложной. [10, с. 112]

В качестве примера, рассмотрим корпорацию Societe pour l'Exportation des Produits Nestle S.A. (далее «Нестле Фуд»), которая на практике применяет стратегию всеохватности и результаты их сбытовой деятельности, благодаря этой системе. [11]

Компания «Нестле Фуд» это швейцарская транснациональная корпорация, которая является одной из крупнейших производителей продуктов питания не только на Европейском рынке, но и в мире. «Нестле Фуд» появилась на рынке России в 1996 году и на протяжении 24 лет является лидером продаж в сфере продуктов питания. На сегодняшний день компания «Нестле Фуд» занимается производством и реализацией пищевой продукции торговых марок «KitKat», «Nesquik», «Gourmet», «Nescafe» и др. А также занимает лидирующие позиции на российском рынке растворимого и сублимированного кофе, шоколадных изделий, детского питания, продуктов быстрого приготовления и даже кормов для животных. Данное предприятие также является крупным производителем бульонных кубиков и мороженого. Производственные фабрики компании «Нестле Фуд» расположены во многих городах России, но самые крупные среди них:

— Фабрика мороженого в Московской области, г. Жуковский;

— Завод по изготовлению продуктов быстрого питания «Maggi» в г. Вязник, Владимирская область;

— Завод по изготовлению детского питания в г. Вологда;

— Шоколадная фабрика в г. Пермь;

Логистика компании «Нестле Фуд» постоянно совершенствуется благодаря тесной взаимосвязи и сотрудничеству с партнерами по хозяйственным связям, а также с поставщиками и оптовыми фирмами. Для достижения эффективного взаимодействия компания применяет логистическую технологию и программное обеспечение SCM (Управление цепями поставок).

Касательно стратегии цепей поставок, компания «Нестле Фуд» использует стратегию всеохватности. Данная стратегия идеально подходит для таких крупных предприятий, как «Нестле Фуд». Она позволяет обеспечивать и контролировать доступность продукции для всего рынка сбыта при наличии значительного и при этом предсказуемого спроса на продукт. Цепь поставок при данной стратегии отвечает за регулярное обеспечение и повсеместную доступность продукции исходя из спроса и потребностей клиента. [12]

На практике этапы стратегии всеохватности УЦП компании "Нестле Фуд" выглядят таким образом:

1. ООО «Сады Придонья» - один из основных поставщиков сырья для «Нестле Фуд» осуществляет поставку товаров.

2. Непосредственное производство товаров на одном из заводов или фабрик корпорации «Нестле Фуд» с последующим складским хранением готовой продукции;

3. Реализация, доставка и контроль качества товаров с учётом спроса и потребностей конечного потребителя;

С целью мониторинга и координации действий всех структур компании, «Нестле Фуд» активно использует в своей работе информационные системы. Фаворитами в данном случае является две программы:

— **ЕМЕ** - для учёта продукции, которая производится непосредственно на фабриках компании;

— **Opal** - программа для мониторинга складских площадок, подсчёта готовой продукции и остатков сырья;

Обе эти программы работают на базе единой операционной системы Nezum. Стоит отметить, что в период внедрения системы УЦП в работу производства «Нестле Фуд», данная операционная система была разработана исключительно под нужды корпорации Нестле. На данный момент Nezum активно используется на многих предприятиях.

Nezum прекрасно выполняет следующие производственные функции:

— Контролирующую (количество остатков сырья, свободного места в складских помещениях);

— Организационную (порядок и организация поставок, принятие и учёт заказов, распределение готовой продукции);

— Координирование (организации и помощь в транспортировке товаров)

С учётом постоянной модернизации производства, компания «Нестле Фуд» показала себя на экономическом рынке как безусловный конкурентоспособный лидер, способный с лёгкостью управлять различными логистическими процессами.

Таким образом, стратегия всеохватности – это отлично работающая стратегия в условиях крупных корпораций, целью которой является эффективное ведение бизнеса и работа на перспективу.

Стратегия сфокусированности на канал

Стратегия сфокусированности на канал предполагает перспективное распространение продукции предприятия в более привлекательном и выгодном для канала распределения виде. То есть, производитель должен выпускать продукт, который:

— Выполнен из высококачественного сырья;

— Высокий уровень обслуживания;

— Гарантия качества;

Иными словами, выпускаемый компанией продукт должен иметь максимально привлекательный внешний вид и быть сделан исключительно из качественного сырья, чтобы в результате каналы самостоятельно стремились к сотрудничеству и заполучению его под свою реализацию.

Суть данной стратегии заключается в том, что ответственность за реализацию продукции на себя берёт именно канал сбыта, а не производитель или поставщик товаров и услуг.

Главным недостатком данной стратегии является отсутствие конкретных связей между производственным предприятием и конечным потребителем.

Стратегию сфокусированности на канал чаще всего используют компании, у которых ограниченный партнёрский круг и рынок сбыта. Как правило, это не очень крупные организации, которые тесно взаимодействуют с несколькими проверенными партнёрами и при этом имеют возможность определять лучшие варианты для распределения участков ответственности в цепи поставок. Это делается с целью минимизации

затрат на производство товаров и, в свою очередь, оказание всех необходимых услуг без потери качества.

Данная стратегия базируется на качественном индивидуальном обслуживании и немалых затратах на производство. При этом стратегия сфокусированности на канал требует регулярно использования эффективной и высокопроизводительной цепи поставок, которая могла бы удовлетворить ожидания распределительного канала. [13, с.78]

Ярким примером компании, использующей данную стратегию сфокусированности на канал, является Bausch & Lomb Inc. - это компания с мировым именем и вековой историей. На протяжении многих лет Bausch & Lomb остаются бесспорными лидерами в сфере производства медицинских офтальмологических товаров. Компания занимается производством:

- Контактных линз;
- Оптических изделий;
- Препаратов хирургического назначения;
- Офтальмологических изделий;
- Офтальмологических растворов;
- Лекарственных препаратов;

Помимо этого, с середины XX века, компания организовала производство электронной оптической аппаратуры для военных, таким образом, расширив свой производственный ассортимент. [14]

Данная компания занимает лидирующие позиции на Европейском рынке с 1971 г. Свою карьеру Bausch & Lomb Inc начинала с производства и продажи мягких контактных линз, которые на конец XX века были не просто инновационной разработкой, но и совершили революцию в области офтальмологии. Реализацию своих товаров компания Bausch & Lomb Inc осуществляла через частные офтальмологические клиники, постепенно выходя на более крупный рынок сбыта.

В течение первых трех лет после основания, компания полностью завладела рынком (иначе говоря, компания Bausch & Lomb Inc имела 100%-ную долю рынка) и вела себя как настоящий монополист.

Таким образом, можно смело отметить, что для компании сфокусированным каналом выступали:

- Офтальмологи;
- Многочисленные частные клиники;

— Государственные медицинские учреждения;

— Магазины оптики и частные кабинеты; Впоследствии, все они становились самым важным ключевым сбытовым звеном в цепи поставок.

На сегодняшний день, компания Bausch & Lomb Inc занимает 27% от мирового рынка контактных линз. И даже при учёте огромной рыночной конкуренции и многочисленных площадок для поставок продукции, компания до сих пор использует в качестве рынка сбыта небольшие частные кабинеты и клиники. Кроме компании Bausch & Lomb Inc многие другие предприятия фармацевтической отрасли используют стратегию сфокусированности на канал в своих цепях поставок.

В этом и заключается суть стратегии УЦП, сфокусированной на канал сбыта.

Стратегия индивидуализированного обслуживания потребителя

Стратегия индивидуализированного обслуживания – это прежде всего производство уникального единичного товара. Она используется исключительно для повышения ценности товара или услуги, которую у конечного счёта получает посетитель. Главная цель стратегии индивидуализированного обслуживания – показать индивидуальный подход к каждому клиенту и сделать товар, который будет выглядеть «не так, как у всех». А если быть точнее, то «не так, как у конкурентов» индивидуализированного обслуживания потребителя за основу, имеют хорошую возможность значительно увеличить наценку на предлагаемый товар или услугу до 100% и более. В результате повышается средняя единичная цена выпускаемого продукта. Иными словами, это получение уникального единичного товара за очень высокую цену.

Чаще всего, стратегию индивидуального обслуживания могут позволить себе те предприятия, которые имеют ключевые ресурсы для производства продукции. Также немаловажным условием для правильного функционирования стратегии является необходимость обеспечения доверительных и хороших отношений между производителем, дилером и потребителем.

В рамках стратегии индивидуализации обслуживания потребителей, основной упор идёт на персональное обслуживание потребителей.

Стоит отметить, что рынок сбыта в данной стратегии крайне ограничен потребительскими возможностями, а в УЦП отсутствует целый ряд функциональных звеньев, а основной упор идёт на конечное звено - потребителя.

Так, например, в рамках данной стратегии, практически сведен на нет этап доставки и хранения товаров. Это связано с тем, что в рамках данной стратегии нет конвейерного производства товаров, поскольку все выполняется индивидуально исходя из предпочтений и потребностей конкретного клиента. [10, с. 76]

Как правило, стратегию индивидуализированного обслуживания активно используют многочисленные автомобильные и ювелирные производственные компании, а также различные бренды-титаны в области производства одежды, такие как D&G, Chanel, Hermes и товаров для дома: Vitra, Minotti, B&B.

Данную стратегию можно использовать как основную или же совмещать с иными типами стратегий. Так, например, при совмещении стратегии индивидуализации со стратегией сфокусированного канала сбыта, можно основную массу своей продукции пускать по определенному каналу. Примером такой коллаборации может служить английский бренд Launer. Именно он активно реализовывает стратегию индивидуального обслуживания потребителя.

В ходе использования стратегии индивидуального обслуживания предприятия сталкиваются с такими трудностями как:

- Слишком большие затраты на работу ЦП;
- Отсутствие взаимодействия с отдельными единичными потребителями;
- Чрезвычайно высокие требования покупателей к конфиденциальности и использованию личной информации, которая была собрана в ходе выполнения поставки. [9]

Решением данных проблем может быть значительное снижение инвестиций в запасы, а также снижение объёма устаревшей продукции через утилизацию или оптовые продажи;

Более детально рассмотреть стратегию индивидуализации можно на примере компании Cadillac. Cadillac — это американский производитель автомобилей класса «люкс», которые принадлежит крупнейшей в мире автомобильной корпорации General Motors. Автомобили «Ка-

диллак» продаются более чем в 50 странах мира, но преимущественно рынок производства направлен на Северную Америку. [15]

На основании стратегии индивидуализированного обслуживания потребителя, компания Cadillac с самых первых дней существования зарекомендовала себя, как компания, которая подстраивается под пожелания и нужды своих клиентов. Она даёт возможность изготовления авто по индивидуальному заказу, предоставляя невероятную гибкость в выборе различных как базовых, так и дополнительных опций. Компания Cadillac, безусловно, является несомненным лидером среди других компаний на рынке автопроизводства. Cadillac безукоризненно в своей работе следует негласному правилу «любой каприз за ваши деньги». Индивидуальные заказы на протяжении всей истории компании были предпочтительнее серийных разработок моделей автомобилей. Именно соблюдением данного правила позволило появиться на свет множеству разновидностей моделей, произведенных в единственном экземпляре, которые в настоящее время являются гордостью частных коллекций и стоят сотни миллионов долларов.

Безусловно, такая политика компании сказывается и на цепях поставок. В случае с Cadillac и другими аналогичными компаниями, работающими по стратегии индивидуализированного обслуживания потребителей, практически полностью исключаются звенья сбыта товара между производителем и покупателем, а также снижаются затраты на сбыт и транспортировку, перенося основные расходы на оплату производства и закупку высококачественного сырья.

Стратегия операционной динамичности

Стратегия операционной динамичности — это разработка стратегически верной модели поведения, в рамках которой будет составлен точный план действий для всех иерархических уровней производства, с помощью которых можно будет в кратчайшие сроки восполнить пробелы в звеньях УЦП. Это делается с единственной целью — удовлетворение всех потребностей конечного потребителя товаров и услуг.

Данная стратегия также является ярким примером рыночных взаимоотношений, а также показывает расстановку приоритетов между:

- Технологиями, используемыми в производстве;
- Операционных функциях;
- Разработке производственных мощностей;
- Распределение запасов сырья;
- Распределение произведенного товара по складским площадям;

— В выборе наиболее оптимального способа для выполнения определённого процесса;

Основными задачами стратегии операционной динамичности являются:

1. Адаптировать организацию к конкуренции на рынке сбыта;
2. Координировать и анализировать действия всех участников УЦП;

Предприятия, которые активно применяют стратегию операционной динамичности, уделяют особое внимание получению наценки, которая порой может достигать от 100% до 200% в связи с появлением нового анонсированного, но ещё не существующего на рынке сбыта товара. [12]

Значительная часть различных компаний, которые активно используют стратегию операционной динамичности в своей работе, передают управление ЦП на аутсорсинг, а сами в свою очередь занимаются разработкой новых товаров и их менеджментом, и маркетингом. Как правило, такие компании имеют широкий круг постоянных партнёров и потребителей в цепи поставок.

Стратегия операционной динамичности широко используется в IT отрасли, а также в отраслях инновационных процессов. В этом случае в цепи поставок, в качестве ключевых звеньев могут выступать различные производственные предприятия, которые занимаются поставками комплектующих, например, поставками полупроводников, для электротоваров. [10, с. 74]

Стратегия операционной динамичности ставит перед собой цель заставить предприятие работать динамично и в соответствии со стремительным изменением рынка потребления. В этом случае актуальна формула поведения "спрос порождает предложение". Это означает, что компания должна постоянно находиться в процессе новых разработок для того чтобы быть в состоянии составить достойную конкуренцию аналогичным компаниям, работающим в одной отрасли. В случае, если предприятие есть воз-

можность иметь собственную инфраструктуру - необходимо стремительное ее изменение в связи с регулярно возникающими новыми условиями.

Главным минусом данной стратегии является высокая затратность на производство и разработку новых моделей товаров. [12]

Многие компании, которые занимаются разработкой и продажей товаров в сфере IT предпочитают использовать стратегию операционной динамичности в своей работе. Однако лучше всего рассмотреть данную стратегию на примере компании Apple.

Apple – американская корпорация, которая занимается производством электронной техники: смартфоны, планшеты, ПК и др. Помимо этого, компания является лидером в сфере IT технологий и активно занимается разработкой и продажей операционных систем и других программ. Apple - это амбасадор, компания-гигант, которая стояла у истоков становления поголовной компьютеризации. [16] С учётом использования последних инновационных разработок в сфере IT, компания Apple по праву завоевала доверие потребителей и репутацию стильного и серьезного конкурента на рынке товаров электроники. Стоит отметить, что товарооборот компании Apple на сегодняшний день составляет примерно полтора триллиона долларов. Это почти что бюджет нескольких небольших европейских государств.

Благодаря использованию стратегии операционной динамичности цепей поставок, компания Apple моментально реагирует на любые изменения в поставках и спросе, корректируя предложение. Яркий тому пример, ежегодная презентация смартфона iPhone, на которой представляется новая модель, старт продаж которой начинается через несколько недель после презентации. Но при этом, следуя стратегии, разработка следующего поколения телефона начинается незамедлительно. Таким образом, компания в определенной динамике (в случае с Apple это ежегодное повторение) производит новые товары, расширяя их функции, но при этом, не снижая цену.

Компания Apple является бесспорными лидером, который использует логистику, как "орудие стратегического управления" и с его помощью решает следующие задачи:

- Использование услуг авиатранспорта для дальних транспортировок своей продукции;

- Работа в выходные и праздничные дни;
- Тесное сотрудничество с поставщиками;
- Оптимизации автоматизации производственных процессов;

Таким образом, на примере компании Apple, мы видим, что стратегия операционной динамичности приносит свои плоды и является отличными рабочим инструментом в системе УЦП.

Заключение

SCM в России - это достаточно новое и не до конца опробованное явление. УЦП как наука и практическая деятельность начала развиваться буквально за последнее десятилетие, но уже сейчас можно смело говорить о ее значимости как на промышленных предприятиях на прикупировании различных компаний и организаций.

Стратегически правильное применение SCM приводит к таким позитивным результатам как:

- Промышленное производство прежде всего ориентируется на рынок сбыта продукции;
- Налаживаются партнерские отношения с поставщиками сырья и услуг;
- Оптимизация запасов сырья и производимых товаров;
- Значительное сокращение численности вспомогательных рабочих;
- Улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг за счёт стратегически правильно построенной интеграции на предприятии;
- Оптимизация использования производственных и складских помещений;
- Сокращение времени на доставку продукции до 25–30 %;
- Повышение уровня транспортного обслуживания;
- Слаженная работа по выполнению комплекса работ всех иерархических уровней относительно транспортировки и сбыта продукции; [8, 613]

Таким образом, можно смело сделать вывод, что использование УЦП на производстве - это ново, современно, практично. Однако, для того, чтобы управление цепью поставок выполняло свои функции и работало "как часы" необходимо соблюдать баланс между контрагентами ЦП. Выше представленные стратегии, безусловно, можно использовать как единичный вариант.

Однако стоит отметить, что наилучший результат компания-производитель получает при совмещении нескольких стратегий воедино, для достижения наилучшей эффективности деятельности.

Библиографический список

1. Сидельников И.Д. Управление цепями поставок // Электронный журнал Молодёжный научно-технический вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. 2016. № 01. Режим доступа: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/830454.html>
2. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2015. 582 с. URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/380168> (дата обращения: 24.12.2019).
3. Постникова Е. С., Постникова Т. В. Управление эффективностью цепи поставки предприятия с учетом факторов ресурсосбережения // Контроллинг: технологии управления. 2014. № 2. С. 10-16.
4. Гаторны Дж. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower. М.: ИНФРА-М. 2008. 670 с.
5. Аникин Б.А., Родкина Т.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок. Учебник. М.: Проспект. 2020. 216 с.
6. В. И. Сергеев Управление цепями поставок. Учебник. М.: Юрайт. 2017. 482 с.
7. Слоун Рубен Е., Дитман Дж. Пол, Менцер Джон Т. Новые идеи в управлении цепями поставок. М.: Альпина Паблишер, 2017, 230. Сток Дж., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой. М.: ИНФРА-М, 2015. 866 с.
8. Сообщество специалистов по логистике и управлению цепями поставок // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: www.logistician.ru (дата обращения 13.01.2020).
9. Шехтер Д., Сандер Г. Логистика. Искусство управления цепочками поставок. М.: Претекст, 2008. 230 с.
10. Компания Nestle — от истоков до наших дней // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://kivahan.ru/kompaniya-nestle/> (дата обращения 22.01.2020).
11. Консалтинговая компания Bestlog // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: www.1bestlog.ru (дата обращения 13.01.2020).
12. Попов Н.И. Третьяк О.А. Управление сетями: новые направления исследований /

Российский журнал менеджмента. 2008. № 6(4). С. 75 - 82.

13. История бренда Bausch & Lomb Inc // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.bausch.ru/nasha-kompanija/istorija-brenda/> (дата обращения 24.01.2020).

14. Когда поехал первый «Кадиллак» // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL:

<https://www.pnp.ru/in-world/kogda-poekhal-pervyy-kadillak.html> (дата обращения 24.01.2020).

15. Apple // [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://entero.ru/vendors/apple/46> (дата обращения 23.01.2020).

Поступила в редакцию – 18 августа 2020 г.

Принята в печать – 24 августа 2020 г.

Bibliography

1. Sidelnikov I. D. supply chain Management // Electronic journal Youth scientific and technical Bulletin of Bauman Moscow state technical University. 2016. № 01. Mode of access: <http://sntbul.bmstu.ru/doc/830454.html>

2. Shcherbakov V. V. logistics and supply chain management. Moscow: yurayt, 2015. 582 p. URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/380168> (accessed 24.12.2019).

3. Postnikova E. S., Postnikova T. V. Managing the efficiency of the supply chain of the enterprise taking into account the factors of resource saving // Controlling: management technologies. 2014. no. 2. Pp. 10-16.

4. Gatorna George. Supply chain management: Gower publishing Guide, Moscow: INFRA-M. 2008. 670 p.

5. Anikin B. A., Rodkina T. A. Logics and supply chain management. Theory and practice. Supply chain management. Uchebник. M.: Prospect. 2020. 216 p.

6. V. I. Sergeev supply chain Management. Textbook. Moscow: yurayt. 2017. 482 p.

7. Sloan Reuben E., Dietman J. Paul, Mentzer John T. New ideas in supply chain management. Moscow: Alpina publisher, 2017, 230.

8. Stock J., Lambert D. Strategic logistics management. M.: INFRA-M, 2015. 866 p.

9. Community of specialists in logistics and supply chain management // [Electronic resource] - access Mode. - URL: www.logistician.ru (accessed 13.01.2020).

10. Schechter D., Sander G. Logistics. The art of supply chain management. Moscow: Pretext, 2008. 230 p.

11. Nestle - from its origins to the present day // [Electronic resource] - access Mode. - URL: <http://kivahan.ru/kompaniya-nestle/> (accessed 22.01.2020).

12. Bestlog Consulting company // [Electronic resource] - access Mode. – URL: www.1bestlog.ru (accessed 13.01.2020).

13. Popov N. I. Tretyak O. A. network Management: new research directions / Russian journal of management. 2008. No. 6(4). P. 75 - 82.

14. The history of the brand Bausch & Lomb Inc // [Electronic resource] - access Mode. - URL: <https://www.bausch.ru/nasha-kompanija/istorija-brenda/> (accessed 24.01.2020).

15. When went the first " Cadillac» // [Electronic resource] - access Mode. - URL: <https://www.pnp.ru/in-world/kogda-poekhal-pervyy-kadillak.html> (accessed 24.01.2020).

16. Apple // [Electronic resource] - access Mode. - URL: <https://entero.ru/vendors/apple/46> (accessed 23.01.2020).

Received – 18 August 2020

Accepted for publication – 24 August 2020