



А.В. Кириллов

**Модуль 2: Управление поставками при реализации
проектов импортозамещения
[электронный ресурс]**

Лекция №2.2.

**Планирование, организация и администрирование
поставок**

Основные функциональные области логистики и управления цепями поставок

Логистическое администрирование, разработка схем поставок, межфункциональная и межорганизационная координация

Управление
запасами

Управления закупками
МТР
и взаимодействием
с поставщиками

Управление
логистической
поддержкой производств

Управление
распределением
продукции

Управление
складированием

Управление
транспортировкой

Управление логистическим
информационно-коммуникационным обеспечением

Система логистического администрирования

Логистическая система компании

совокупность структурных/функциональных логистических подразделений компании, а также поставщиков, потребителей и логистических посредников, взаимосвязанных и объединенных единым управлением (подсистемой логистического администрирования) для реализации корпоративной стратегии организации

совокупность логистической сети (цепей поставок) и системы администрирования, формируемой компанией для реализации логистической стратегии и тактики

Логистическая сеть (цепи поставок)

совокупность структурных/функциональных логистических подразделений компании, а также поставщиков, потребителей и логистических посредников, взаимосвязанных по основным и сопутствующим материальным, информационным, финансовым потокам и потокам услуг, в рамках логистической системы компании

Цепи поставок

это последовательности поставщиков и потребителей, в которой компании поставляют друг другу товарно-материальную продукцию или услуги, добавляя определенную стоимость к товару. Каждый потребитель является поставщиком для следующих видов деятельности, пока готовый продукт не поступит к конечному потребителю.

Объекты управления в снабжении

Объекты управления в логистике и управлении цепями поставок

материальные потоки и сервисные потоки (потоки услуг), а также сопутствующие информационные, финансовые потоки

Предмет логистики

оптимизация ресурсов при управлении основными и сопутствующими потоками



Функциональные области применения логистики и УЦП

Функциональные области применения логистики — снабжение, поддержка производства и распределение

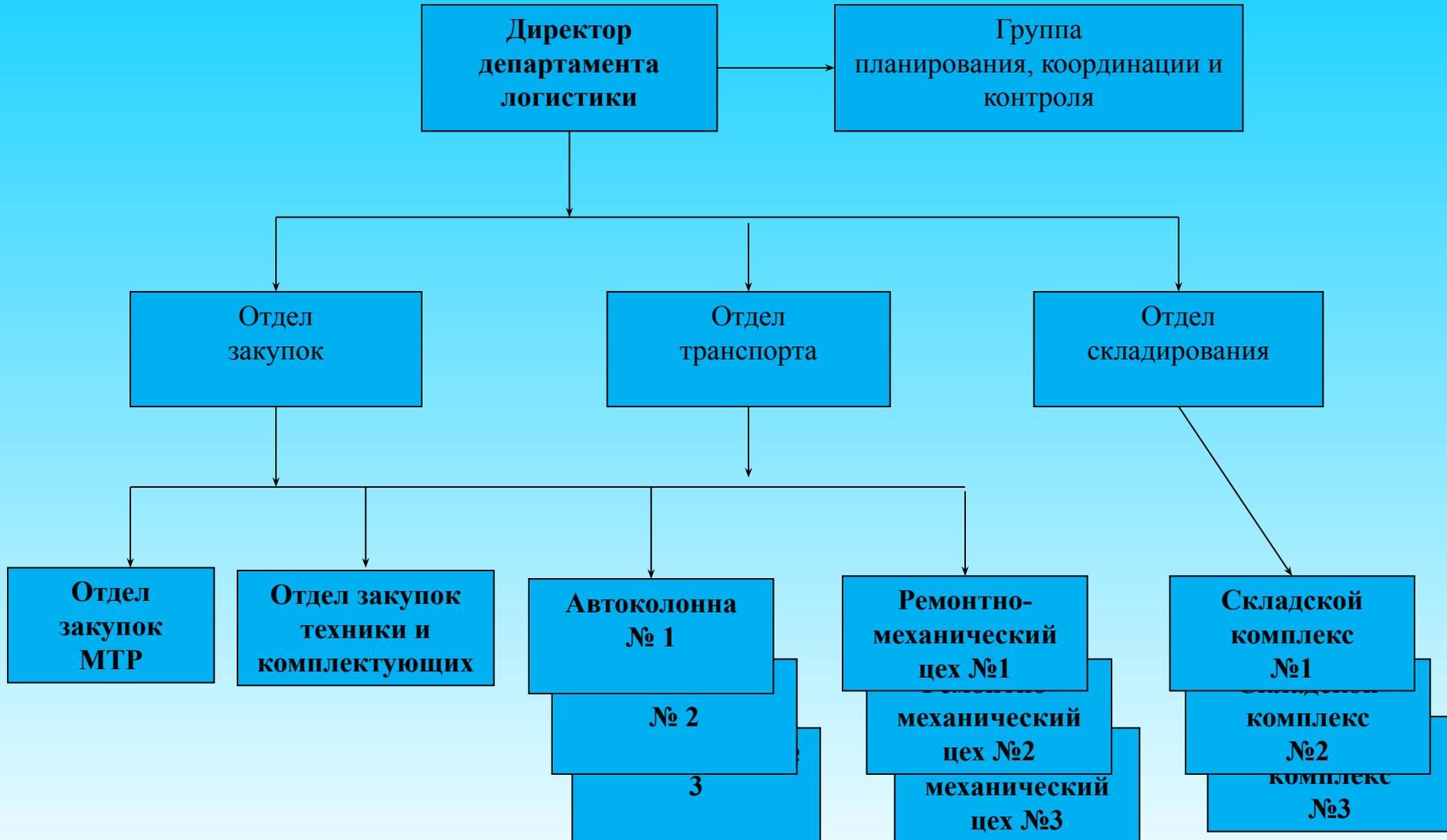


Процессы



Система логистического администрирования

Пример блока логистического администрирования



Система логистического администрирования

Логистическое администрирование

комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых логистическими менеджерами компании для достижения стратегических, тактических и оперативных целей компании

Цель логистического администрирования

обеспечение наличия нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наилучшими затратами

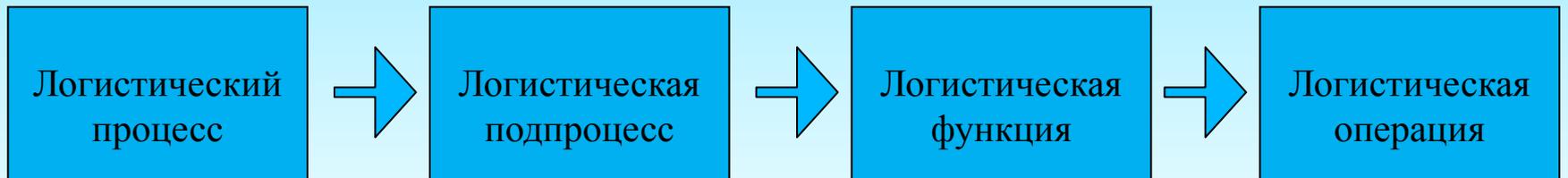
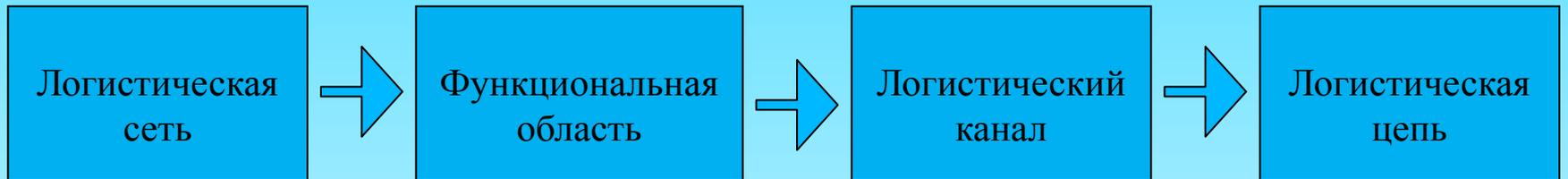
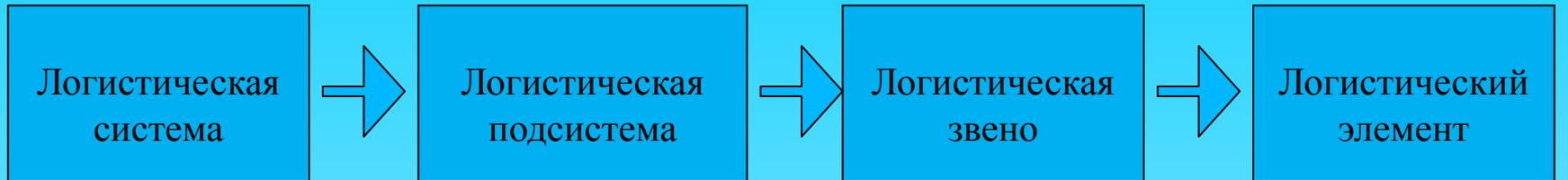
Общие задачи логистического администрирования

поддержка корпоративной стратегии фирмы с оптимальными затратами ресурсов, а также обеспечение системной устойчивости фирмы на рынке, за счет сглаживания внутрифирменных противоречий между подразделениями закупок, производства, маркетинга, финансов и продаж и оптимизации межорганизационных взаимоотношений с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками

Ключевая задача подразделений логистического администрирования на современном этапе

оптимальное управление цепями поставок, в которых участвует предприятие с целью минимизации издержек, сроков реализации продукции, а также повышения качества сервиса

Декомпозиции в логистике



Система логистического администрирования

Звено логистической системы	функционально (структурно) обособленная бизнес-единица компании или юридически самостоятельное предприятие, организация, учреждение реализующее один или несколько видов логистической деятельности
Элемент логистической системы	неделимая в рамках поставленной задачи администрирования или проектирования часть звена логистической системы
Канал логистической цепи	совокупность звеньев логистической сети, ориентированных по основному потоку, сформированная с целью выполнения заданных бизнес требований
Логистическая цепь	множество звеньев логистической системы, упорядоченное по основному и или сопутствующему потоку в соответствии с параметрами заказа конечного потребителя в пределах отдельной функциональной области или логистического канала

SCOR – модель (Supply-Chain Operations Reference-model)

«Делать» – операции, связанные с производством товара или услуги

«Снабжать» – операции, связанные с получением товаров

«Доставлять» – операции, связанные с доставкой товаров

«Возвращать» – операции, связанные с возвратом брака, тары



Понятие управления снабжением

Снабжение

это обеспечение организации требуемыми продуктами или услугами, включающее в себя все взаимосвязанные виды деятельности необходимые организации для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов (Сергеев В.И.)

это процесс, выполняемый организационной единицей фокусной компании или частью интегрированной цепи поставок, отвечающей за получение предметов снабжения требуемого качества, в требуемом количестве, в нужное время и по приемлемой цене, а так же за управление поставщиками, тем самым внося свой вклад в конкурентное преимущество и реализацию корпоративной стратегии. (Лайсонс К, Джиллингем М.)

это деятельность, которая обеспечивает доступность для пользователей материалов или услуг требуемого качества, количества, места и времени (European Logistics Association)

процесс материально-технического обеспечения производства, включая закупки сырья и материалов, мобилизацию внутренних резервов, в том числе неиспользованных запасов (Родников А.Н.)

это связанные бизнес- функции, включающие планирование, закупки, управление запасами, транспортировку, получение, входной контроль и управление отходами (The Association for Operation Management)

Понятие управления снабжением

Стратегическое управление снабжением

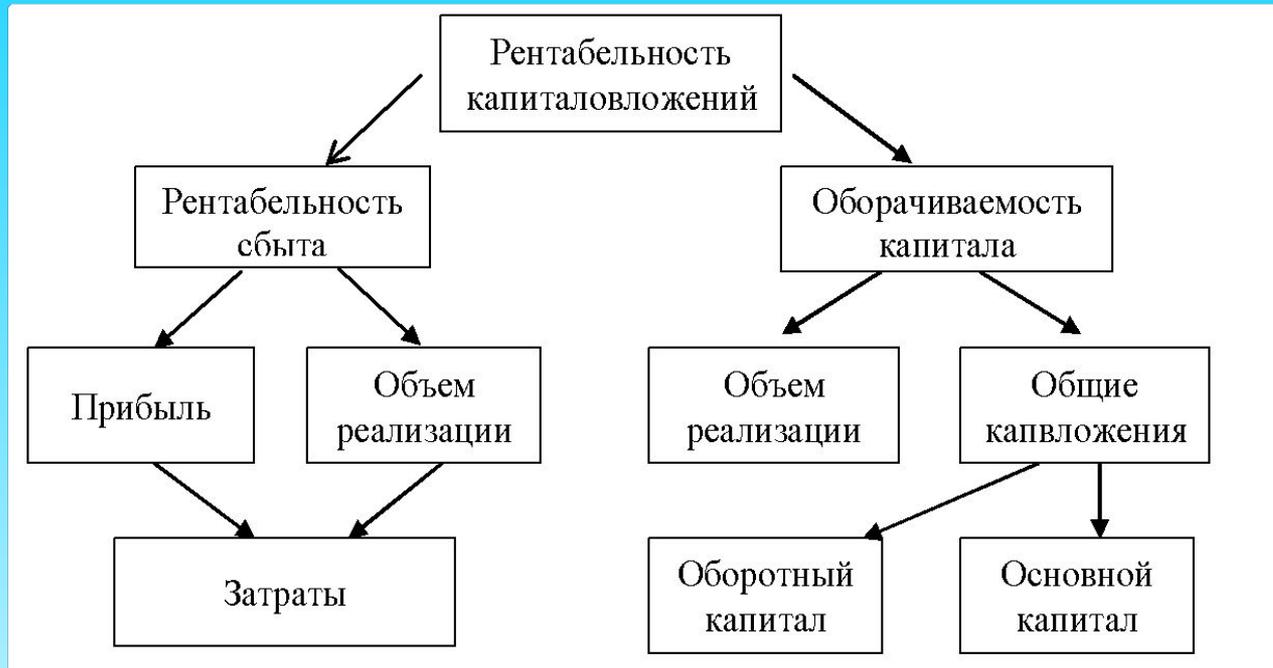
процесс управления долгосрочными взаимоотношениями с поставщиками и партнерами, взаимодействие и координация подразделений компании, управление потребностями и запросами конечных потребителей, а также разработка новых схем и методов управления цепями поставок для выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов

Управление снабжением (оперативно- тактический уровень)

непрерывный процесс воздействия на технологические процессы путем последовательной реализации логически взаимосвязанных функций с целью бесперебойного обеспечения производства сырьевыми и материально-техническими ресурсами, требуемого уровня качества

Снабжение (операционный уровень)

процесс доведения сырьевых и материально-технических ресурсов до производства, включающая в себя процессы закупки, доставки, приемки, хранения и выдачи в производство

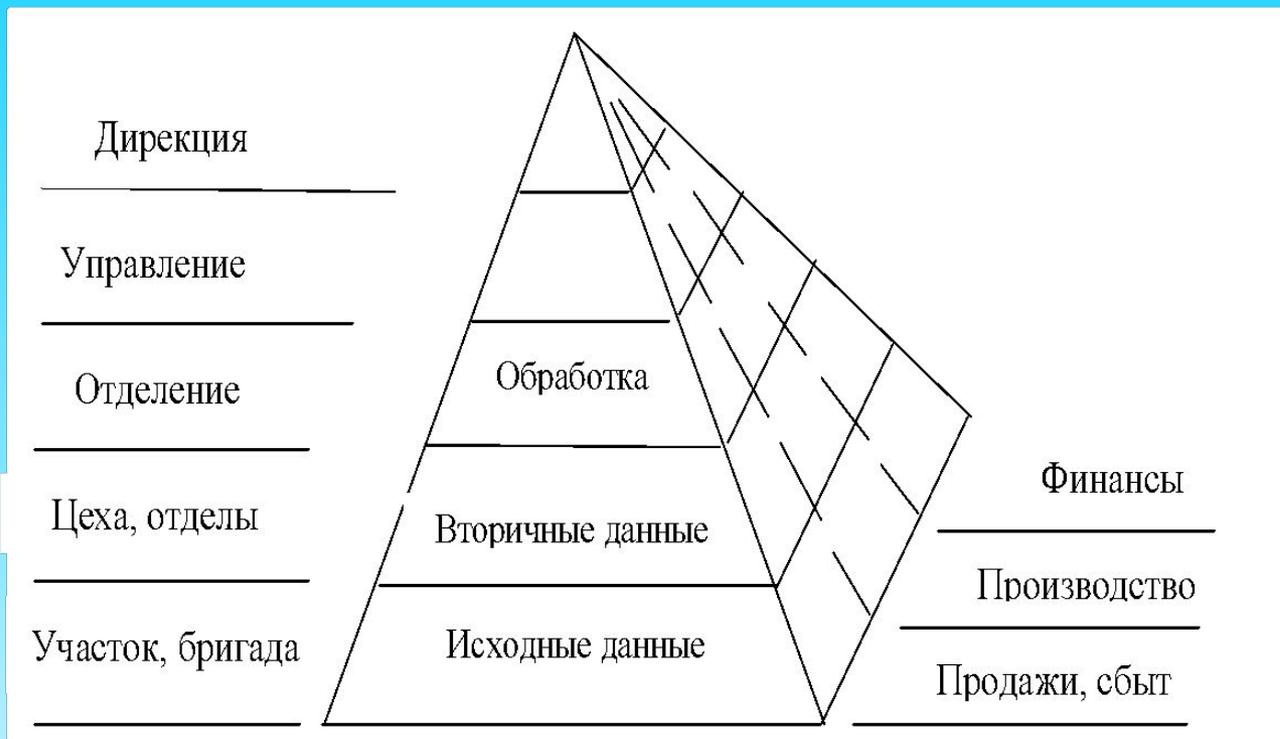


Система финансового управления по Дюпону

Система упорядочения

Система упорядочения показателей обеспечивает их наглядность. Недостатком ее является отсутствие показателей в цифровом выражении. Примером упорядоченной системы является МС-система менеджерского контроля, которая представлена на слайде 20.

Сюда включаются базовые данные подразделений производства продукции, продажи и финансовой службы. После заполнения всех ступеней удастся получить интегрированные и комбинированные показатели основных подразделений. Взаимосвязь этих показателей помогает принятию решений.



Менеджерская система контроля

Основные модели промышленной политики:

- экспортоориентированная модель;
- модель импортозамещения;
- инновационная модель.

Импортозамещающая модель развития

Импортозамещающая модель развития – модель хозяйственной деятельности, суть которой заключается в протекционизме по отношению к большинству отраслей национальной экономики, часто подкрепленном государственной монополией внешней торговли и неконвертируемостью национальной валюты.

Для анализа возможных сочетаний подходит следующая классификация:

политика ориентации первичной продукции на внешние рынки (**поощрение экспорта** сельскохозяйственного и минерального сырья);

политика ориентации вторичной продукции на внешние рынки (**поощрение экспорта** промышленных изделий);

политика ориентации первичной продукции на внутренний рынок (обычно для самообеспечения сельскохозяйственными продуктами);

политика ориентации вторичной продукции на внутренний рынок (самообеспечение промышленными товарами посредством **импортозамещения**).

Преимущества и недостатки экспортоориентированной модели развития

Преимущества:

1. Происходит ориентация промышленности страны на мировую конъюнктуру с целью захвата как можно большей доли мирового рынка.
2. Включение страны в мировое хозяйство и доступ к мировым ресурсам и технологиям; развитие сильных конкурентных отраслей экономики, которые обеспечивают мультипликативный эффект развития остальных, "внутренних" отраслей и являются основным поставщиком денежных средств в бюджет; привлечение валютных средств в страну и их инвестирование в развитие производства и сферы услуг национальной экономики.
Япония, Южная Корея, Чили, "азиатские тигры" (Малайзия, Таиланд, Сингапур), в последнее время Китай

Преимущества и недостатки экспортоориентированной модели развития

Недостатки:

Негативные факторы при реализации экспортоориентированной модели связаны в основном с сырьевым экспортом, поскольку чрезмерное его присутствие в структуре экспортируемой продукции грозит привести к примитивизации структуры национальной промышленности; росту коррупции во властных структурах; оттоку людских и финансовых ресурсов из обрабатывающей промышленности страны (что и случилось с Венесуэлой), что в долгосрочном плане может привести к ослаблению конкурентоспособности обрабатывающей промышленности страны, замедлению темпов экономического роста и уменьшению уровня накапливаемых знаний, поскольку наиболее интенсивно процесс накопления знаний (а, в конечном счёте, рост человеческого капитала) происходит в обрабатывающем секторе - эта ситуация в современной экономической теории получила название "голландской болезни". (Венесуэла, Мексика)

Преимущества и недостатки импортозамещающей модели развития

Импортозамещающая модель развития – модель хозяйственной деятельности, суть которой заключается в протекционизме по отношению к большинству отраслей национальной экономики, часто подкрепленном государственной монополией внешней торговли и неконвертируемостью национальной валюты.

Преимущества:

1. Импортозамещение предполагает проведение протекционистской политики и поддержание твёрдого курса национальной валюты (тем самым предотвращается инфляция).
2. Импортозамещающая модель способствует улучшению структуры платёжного баланса, нормализации внутреннего спроса, обеспечению занятости, развитию машиностроительного производства, научного потенциала.

Преимущества и недостатки импортозамещающей модели развития

Недостатки:

- 1.Негативными сторонами импортозамещающей модели промышленной политики являются самоизоляция от новых тенденций в мировой экономике; возможность технологического, а следовательно, конкурентного отставания от развитых стран; опасность создания тепличных условий для национальных производителей, что приведёт к неэффективному управлению и использованию ресурсов; необходимость, независимо от международного разделения труда, выстраивать полностью производственные цепочки, которые могут быть более капиталоемкими и ресурсоемкими, чем уже существующие в других странах.
- 2.Поскольку целью данной модели является насыщение внутреннего рынка, при том , что производимая продукция неконкурентоспособна и не пользуется спросом на внешнем рынке, государство вынуждено реализовывать её (чтобы окупить понесённые затраты), ограничивая реализацию более качественной импортной продукции, что не идёт на пользу не национальному производству, ни потребителям
СССР, КНДР.

Преимущества и недостатки инновационной модели развития

Инновационный процесс представляет собой процесс создания, развёртывания и исчерпания новейших технологий, производственно-экономического и социально-организационного потенциала нововведений. Таким образом, можно сказать, что инновации есть инвестиции финансовых средств в разработку и использование различного рода новшеств, а не только технических.

Преимущества:

Инновационная модель способствует поддержанию научно-технического потенциала страны, а, следовательно, её конкурентоспособности на международной арене; стимулирует развитие образовательных институтов и обеспечивает экономику высокообразованными и квалифицированными кадрами; способствует созданию рабочих мест внутри страны и обеспечивает внутренний спрос; поддерживает стабильный и высокий курс национальной валюты и благосостояние населения; ориентирует на развитие машинообрабатывающего комплекса, станко- и приборостроение с высокой добавленной стоимостью производимой продукции.

Успешные инновационные модели развития экономики применялись в таких странах как Япония, Южная Корея.

Преимущества и недостатки инновационной модели развития

Недостатки:

Недостатками инновационной модели можно считать необходимость расходования огромных денежных средств на развитие инновационной инфраструктуры и обновление производственного аппарата промышленности; неизбежно высокую роль государства в экономике страны, применяющего во многом не рыночные методы стимулирования инновационного развития производства; необходимость большого количества высококвалифицированных кадров, а, следовательно, возникает проблема их эффективной подготовки и переподготовки.

