



УДК 338.242.4

**Ильюшенко Илья Геннадьевич**, доцент, к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «ВГУВТ»

**Борисов Илья Андреевич**, студент ФГБОУ ВО «ВГУВТ»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волжский государственный университет водного транспорта» (ФГБОУ ВО «ВГУВТ»)

603951, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5.

### СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ

*Ключевые слова: оптимизация цепей поставок, планирование поставок, закупочная деятельность, эффективное управление.*

*Аннотация: В статье рассмотрена теоретическая база оптимизации поставок продукции на предприятиях торговли. Предложен вариант оптимизации закупочного процесса при помощи применения концепции «Планирования продаж и операций» (Sales & Operations Planning, S&OP). Приведены этапы (фазы) реализации концепции S&OP и рассмотрено их содержание. Также приведена модель цепочки поставок торговой компании.*

Процесс управления предприятием – это главный критерий успеха на современном рынке, именно поэтому так стремительно растет спрос на специалистов широкого профиля, объединяющих в себе знания таких фундаментальных наук как: логистика, менеджмент, маркетинг, управление человеческими ресурсами и экономическая теория.

Совокупность перечисленных выше знаний дает возможность менеджеру комплексно подойти к процессу управления и достичь поставленных целей, будь то повышение конкурентоспособности, прибыльности или других экономических показателей предприятия.

Основная цель управляющего достигать максимальных результатов при проведении управленческой деятельности, то есть оптимизировать работу целого предприятия.

Понятие оптимизации тесно связано с понятием упущенной прибыли, так как непрофессиональные решения ограничивают потенциал организации, уменьшают результаты ее хозяйственной деятельности.

Одним из перспективных направлений повышения эффективности функционирования предприятия является снижение себестоимости производства и реализации продукции и, прежде всего, за счет оптимизации поставок. Четкое планирование поставок продукции позволит уменьшить транспортно-заготовительные и складские расходы и увеличить прибыль за счет постоянного наличия точного количества определенного товара, доступного для предложения потребителю в кратчайшие сроки.

Чтобы провести объективное исследование в данной области необходимо рассмотреть

реть такие понятия как «логистика» и «менеджмент». В настоящее время существует множество известных определений этих терминов, часть которых достаточно сильно противоречит друг другу, а другие дополняют (уточняют) друг друга.

Из всего многообразия данных определений можно выделить два определения:

*Логистика* – управление материальными, информационными и людскими потоками с целью их оптимизации (минимизации затрат).

*Менеджмент* – это вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации.

Как видно, ключевым элементом определений является термин «оптимизация».

*Оптимизация* – выбор из всех возможных вариантов использования ресурсов тех, которые дают наилучшие результаты [1–3].

В нашем случае речь идет об оптимизации поставок и складской деятельности предприятия, которая осуществляется при помощи концепции «Планирования продаж и операций» (Sales & Operations Planning, S&OP) [1, 3–6].

Концепция «Планирования продаж и операций» (Sales & Operations Planning, S&OP), которая была разработана в 80-е годы прошлого века и до сих пор широко применяется в мире. Данная концепция подразумевает циклический процесс перепланирования всей цепочки создания добавочной стоимости, который можно разбить на 4 фазы (рис. 1).



Рис. 1. Фазы концепции «Планирования продаж и операций»

В следующем цикле планирования используется полученная информация от предыдущего цикла, проводится анализ причин расхождений плана и факта, вносятся изменения в модель планирования, и процесс запускается снова.

### Планирование спроса

Первый и главный параметр эффективной цепочки поставок – ориентированность на спрос, то есть на заказчика или клиента. При этом необходимо учитывать, что информация о спросе не должна включать ограничения существующей цепочки поставок. Это означает, что прогноз спроса должны составлять продавцы и маркетологи, а не производители, финансисты и логисты. Планирование спроса в концепции S&OP проходит несколько фаз (рис. 2).

*Автоматический* или *базовый прогноз спроса* – создается на основании исторических данных продаж с помощью алгоритмов прогнозирования

*Скорректированный прогноз* – редактируется планировщиками на основании автоматического прогноза и дополнительной информации, которая не была учтена алгоритмами прогнозирования. Здесь вносится информация о различных маркетинговых акциях, действиях конкурентов, которые могут повлиять на спрос, других влияющих факторах.

Возможно множество версий скорректированного прогноза, поскольку у разных людей могут быть разные мнения.

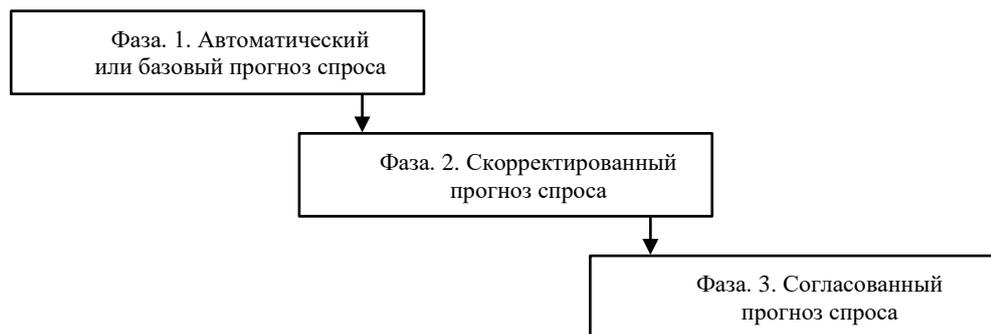


Рис. 2. Фазы планирования спроса в концепции S&OP

**Согласованный прогноз** – утвержденный всеми заинтересованными подразделениями после согласований и обсуждений единый прогноз спроса, который используется для дальнейшего планирования.

### Планирование поставок

Согласованный прогноз спроса учитывает только возможности рынка, при этом возможности торговой организации удовлетворять спрос не учитываются. Данный вид прогноза также называют «неограниченный прогноз» (unconstrained forecast).

В дальнейшем на согласованный прогноз спроса накладываются все возможные ограничения цепочки поставок, ограничивающие возможность удовлетворить спрос в полном объеме. Среди этих ограничений принято выделять производственные, складские, транспортные, финансовые и другие ограничения. Еще одним немаловажным элементом планирования поставок является все сопутствующие затраты – такие, как расходы на производство продукции, тарифы, пошлины и штрафы. С учетом всех ограничений и затрат осуществляется моделирование цепочки поставок (рис. 3).

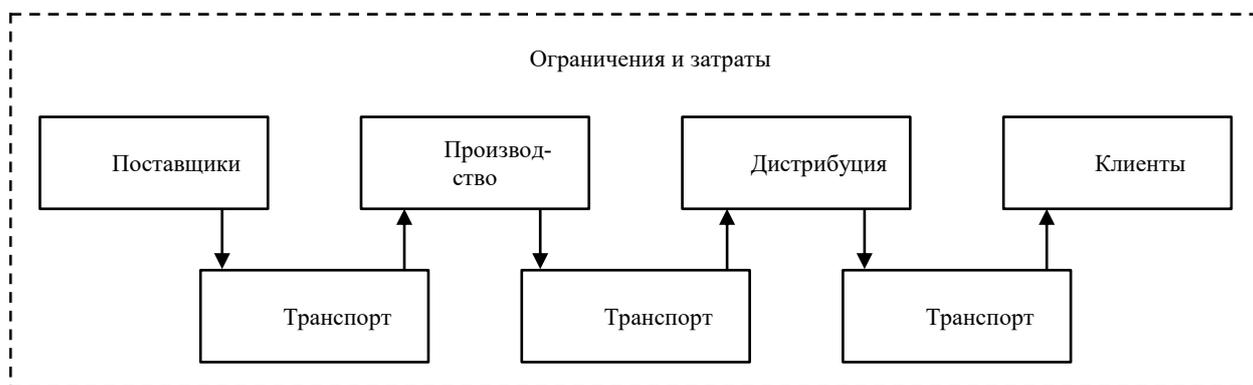


Рис. 3. Модель цепочки поставок торговой компании

Результатом планирования поставок является разработка следующих видов планов:

- план продаж;
- план производства;
- план закупок;
- план транспортировки;
- план хранения.

В целях повышения эффективности планирования продаж и операций все эти планы должны быть взаимно согласованными и исключать возможные противоречия. Для проведения дополнительного анализа возможностей организации целесообразно составлять несколько вариантов плана, что позволит выбрать из ряда альтернативных вариантов наиболее предпочтительный сценарий развития событий, который и будет принят за основу.

### **Реализация плана**

Фаза реализации плана начинается после согласования всех частей общего плана поставок организации и его утверждения. Только после этого общий план поставок поступает исполнителям (служба закупок или сбыта, производственные подразделения и т. п.). Следует отметить, что каждому исполнителю передается предназначенная только ему часть общего плана, именно та, которую он будет реализовывать.

### **Сравнение и анализ результатов**

Сравнение и анализ результатов является завершающим этапом планирования продаж и операций. Большое значение на этом этапе отводится анализу результатов планирования, сравнению планируемых и фактических результатов, выявлению причин соответствия, корректировка модели цепочки поставок и подготовка данных для следующего цикла планирования. Естественно, что данный этап не может эффективно функционировать при отсутствии обратной связи.

Обобщив все вышесказанное, можно сделать вывод, что при планировании поставок в условиях современного бизнеса математические расчеты берут на себя машины и именно с их помощью можно легко рассчитать оптимальные маршруты, однако остается открытым вопрос – сколько и что поставлять.

Вернемся к упомянутому выше первому звену процесса поставки – планированию спроса.

На предприятиях, осуществляющих торговлю, существует такая проблема: слишком большие товарные запасы на складах.

Современные российские компании работают по принципу подчиненности высшим звеньям управления, которые и осуществляют непосредственные закупки и поставки на торговые точки, не опрашивая персонал, работающий непосредственно в торговле.

Наиболее оптимальным вариантом в формировании заказа является либо консультация с рабочим персоналом, либо непосредственное делегирование полномочий на него.

Однако, в случае полного делегирования существует высокий показатель риска связанный с множеством факторов, таких как:

- 1) Отсутствие лояльности к компании;
- 2) Умышленные действия, направленные на причинение вреда предприятию;
- 3) Низкая квалификация персонала;
- 4) Неспособность к анализу;
- 5) Невозможность вводить новые товарные группы, требующие длительного времени ввода в обращение (товары новинки) [4–5].

За рубежом компании давно пользуются системой сбора информации, охватывающей всех сотрудников предприятия, что позволяет увеличить точность при планировании и в последующем благоприятно сказывается на финансовых результатах, а значит, происходит оптимизация будущего заказа.

Целесообразно внедрить такую систему и в российские компании, что положительно скажется на результатах хозяйственной деятельности самих торговых компаний, а также и на экономическом состоянии всей страны.

Достижения поставленной цели обеспечивается за счет:

1. Делегирование полномочий службы логистики на производственный персонал, ввиду их практического знания производственного процесса.
2. Запрос на поставку в соответствии с данными предоставленными производственными подразделениями.
3. Согласование данных отдела планирования и отдела производства.
4. Проведение полевых исследований и налаживание коммуникации между звеньями производства [5].

Положительными моментами внедрения данной системы являются:

1. Развитие творческого потенциала работника непосредственного производства за счет вовлеченности в глобальный производственный процесс.
2. Минимизация недополученной или возможной прибыли за счет уменьшения складских запасов и предупреждения отсутствия в определенный момент времени незаменимых товаров.
3. Рост организации за счет появления новых свободных денежных средств.
4. Повышение экономической устойчивости.
5. Ускорение процесса превращения денежных средств в товар, а товара в новые денежные средства [6].

В результате делегирования полномочий службы логистики на руководителей производственных подразделений можно достичь поставленной ранее цели – максимизировать совокупный финансовый результат фирмы, а именно - оптимизировать производственную деятельность за счет оптимизации поставок и планирования спроса.

Ярким представителем такой системы является польская компания «AmRest». Данная компания работает на рынке быстрого питания и уже давно привела в действие систему делегирования полномочий по менеджерам нижнего уровня.

Данная система предполагает, что директор только координирует действия менеджеров, отвечающих за отдельные области (менеджер по продуктам, по хозяйству и по персоналу). Например, в сети ресторанов «KFC» данной компании, менеджер по продуктам закупает всю продукцию, идущую на обеспечение основного производственного процесса (то есть всю пищевую продукцию), а менеджер по хозяйству осуществляет закупку бытовой химии, форменной одежды, сопутствующих товаров из хозяйственного инвентаря.

Несомненным плюсом данного подхода является тот факт, что менеджеры несут персональную ответственность за количество поставляемого товара и в случае необоснованного заказа, принесшего убытки, теряют часть дохода в связи с возмещением ущерба.

Данная система не дает сбоев, потому что в компании действует принцип повышения менеджеров из рабочего персонала, который с первого дня работы начинает запоминать, анализировать и планировать количество необходимого товара.

Таким образом, можно сделать вывод, что согласованный прогноз позволяет предприятию достигать оптимальных показателей за счет постоянного наличия необходимого потребителям товара, а также за счет снижения складских заказов.

В целом, явление, происходящее в результате внедрения вышеописанной системы, и является оптимизацией.

### **Список литературы:**

- [1] Гвилия Н.А. Интегрированное планирование цепей поставок: учебное пособие / Н.А. Гвилия. – СПб.: СПбГЭУ, 2013. – 58 с.
- [2] Кизим, А.А. Основы предпринимательской логистики: учеб. пос. 3-е изд., перераб. и доп. / А.А. Кизим. – Краснодар: КубГУ, «Просвещение-Юг», 2014. – 663 с.
- [3] Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика: учебник / Б.А. Аникин [и др.]; ред.: Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2015 – 344 с.

- [4] Сергеев, В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавров и магистров / В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2014. – 479 с.
- [5] Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок: учебное пособие / Е.А. Смирнова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 120 с.
- [6] Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 430с.

## **MODERN APPROACHES TO OPTIMIZING THE PROCESS OF PRODUCT DELIVERY AT TRADE ENTERPRISES**

Ilya G. Ilyushchenko, Ilya A. Borisov

*Key words: supply chain optimization, supply planning, purchasing activity, effective management.*

*Abstract: The article discusses the theoretical basis for optimizing the supply of products to trade enterprises. We consider the option of the optimization of the procurement process using the concept of «Sales & Operations Planning», S&OP. The stages of implementation of the S&OP concept are presented and their content is reviewed. Also presents a model of the trading company's supply chain.*