

Список цитированных источников

1. Бекиш, Е. И. Анализ сбытовой деятельности предприятия / Е. И. Бекиш, А. Ю. Курчанова // сб. докладов XXI (двадцать первой) научной сессии, Витебск, 27 апреля 2018 г. / Витебский филиал Международного университета «МИТСО»; редкол.: А. Л. Деденки (гл. ред.) [и др.]. – Витебск, 2018. – С. 351–354.

2. Бекиш, Е. И. Анализ управления финансовой деятельностью на ОАО «Витебский мясокомбинат» / Е. И. Бекиш, Е. Е. Мантур // Ученые записки УО ВГАВМ. – Витебск. – Т. 47, Вып. 22. – С. 243–246.

3. Барановский, С. И. Управление сбытом : тексты лекций для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. И. Барановский, С. В. Шишло. – Минск : БГТУ, 2014. – 106 с.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СОРСИНГ В СНАБЖЕНИИ:
МИРОВАЯ ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ**

Верниковская О. В.

Республика Беларусь, г. Минск

Белорусский государственный экономический университет,

доцент кафедры логистики и ценовой политики,

кандидат экономических наук, доцент

В настоящее время стратегический сорсинг считается ключевым фактором для компаний при формировании как общекорпоративной стратегии, так и стратегии снабжения. В отличие от традиционных методов закупок современная методика снабжения подразумевает непосредственное участие конечного потребителя и сокращает до минимума функции снабжения, если они не создают добавленную стоимость. Компании, имеющие значительный опыт и добившиеся успеха в стратегическом сорсинге, часто выделяют особые целевые ресурсы или создают подгруппы для осуществления деятельности на тактическом и стратегическом уровнях. Сотрудников, занимающихся тактическими и стратегическими вопросами, можно рассматривать как одну команду, работающую над проблемой достижения значительных результатов при продолжающемся и активном управлении снабжением с применением эффективных процессов [1].

Сорсинг – инструмент менеджмента, повышающий эффективность и маневренность управления за счет трансформации части бизнес-процессов предприятия и используемых ими активов в промежуточные коммерческие продукты с устойчивыми характеристиками, предоставляемыми внутренними или внешними провайдерами [2].

Выделяют ряд главных факторов для достижения успеха в области стратегического сорсинга. Во-первых, стратегический сорсинг должен быть частью общего скоординированного плана преобразований с привлечением межфункциональной команды. Другим ключевым фактором успеха является отсутствие косности мышления. Практическим способом раскрепощения мышления является привлечение в ключевую команду опытных сотрудников, четко осознающих причины тех или иных событий в прошлом, а также «новичков» – сотрудников, которые просто сконцентрированы на осуществлении сорсингового процесса в новых условиях с целью достижения максимальных результатов. Еще одним фактором успеха в результате осуществления сорсинговой программы является осознание того, что усиливающие механизмы поставщика и конкурентные торги не являются верным подходом к выбору компании-поставщика [3].

Стратегический сорсинг должен выполняться на регулярной основе. Активные действия по стратегическому сорсингу для конкретной категории расходов предпринимаются раз в 3–5 лет, а в промежутках осуществляется мониторинг рынка предложений. Различие между вторичными функциями снабжения (тактическими и оперативными элементами) и стратегическим сорсингом может быть охарактеризовано с помощью следующих трех параметров:

основная миссия/цель. В то время как функция снабжения сфокусирована на тактической ежедневной обработке заказов, получении товара, организации своевременных поставок для удовлетворения ежедневных потребностей производства, основная задача стратегического сорсинга – стать конкурентным преимуществом для компании. Стратегический сорсинг включает эффективное управление корпоративными расходами и достижение партнерских отношений с небольшой базой избранных поставщиков, вследствие которого возможно добиться непрерывного (ежегодного) сокращения расходов, улучшения показателей качества, снабжения, совершенствования технологий и услуг;

горизонт планирования. Горизонт планирования для службы снабжения составляет от одного дня до 12 – 28 недель, а для стратегического сорсинга он начинается за 2 – 3 месяца до настоящего момента и может достигать 5 лет;

организационные структуры и индивидуальные качества. Организация стратегического сорсинга должна иметь межфункциональный характер для обеспечения эффективной работы с инженерным, производственным отделами, отделом контроля качества, менеджерами специализированного снабжения и финансовыми аналитиками [4].

Различия между обычным выбором поставщиков и стратегическим заключаются в том, что в стратегическом сорсинге специалисты по закупкам уделяют не только повышенное внимание получению от поставщиков приемлемых коммерческих условий, заключению выгодных контрактов и доведению сделки до конца с последующей оплатой поставщику, но и проводят дополнительную работу с поставщиками по стимулированию непрерывных инноваций в продукт, создавая дополнительную ценность. При этом специалисты по закупкам должны уделять внимание разделению затрат компании по категориям, базируясь на ценности продукта и услуги, а также сложности рынка. Для этого рекомендуется использовать матрицу A.T. Kearny Inc. [5], суть которой заключается в определении наиболее приемлемого сорсингового подхода в зависимости от сложности рынка и влияния конкретных видов затрат на бизнес. Исходя из этого, выделяют следующие виды затрат и вырабатываются соответствующие стратегии:

виды затрат, попадающие в категорию «Стратегические возможности», относятся к материальным ресурсам с высокой ценностью, рынок поставок которых является трудным. Примерами такого рынка являются рынки сырья и материалов, регулируемые государством (рынок природного газа, сахара и др.). Наилучшей стратегией является стратегия, основанная на концентрации стратегического партнерства, заключающейся в подписании долгосрочных договоров, идентификации взаимных целей по стоимости и качеству, оптимизации административных процессов;

виды затрат, попадающие в категорию «Узкие места», формируются на сложных рынках поставок, но в группах более низкой ценности. К ним относят рынки химии для производства

соды каустической, гипохлорида, азотной, серной и соляной кислот. Эти затраты в связи с меньшими масштабами не обладают прозрачностью. Специалистам по закупкам следует уделять достаточно внимания выбору поставщиков и выстраиванию с ними отношений;

виды затрат на материальные ресурсы с высокой ценностью для компании в благоприятных условиях формируют сорсинговую категорию «Усиливающиеся возможности». Для рынков холодильного оборудования, рекламных услуг, печатной полиграфии в качестве стратегии целесообразно применять одну из разработанных эффективных конкурентных сорсинговых программ;

виды затрат на рынках поставок с меньшими масштабами образуют категорию «Некритичные возможности». На таких рынках поставок целесообразно проводить конкурентный отбор поставщиков посредством автоматизации закупок с использованием обратных аукционов и электронных торгов. Примерами таких категорий затрат может служить рынок канцелярских товаров, услуг по ремонту бытовой техники, материалов для административно-хозяйственной службы.

После выбора соответствующей стратегии и выбора поставщиков специалистам по закупкам следует выстраивать с ними отношения, основанные на концепции «стратегического партнерства».

Успешной зарубежной практикой можно считать опыт компаний Chrysler и Harley-Davidson. В обеих компаниях пришли к заключению, что инженерный подход к разработкам приводит к созданию дорогостоящей продукции, требующей значительных накладных расходов. Были собраны новые команды разработчиков и определены четкие параметры разработок (целевая стоимость, максимальное время инвестиций и маркетинг). Для Chrysler данная трансформация имела особое значение в области системы снабжения, где компания ощущала большую зависимость от поставщиков. Почти 70 % общей стоимости автомобиля составляла стоимость закупаемых комплектующих, что в то время значительно превосходило соответствующий показатель компаний Ford (50 %) и GM (30 %). Роль закупок возросла после того, как Chrysler начала концентрировать свое внимание на абсолютной, а не на переменной стоимости, изучая стоимость платформы снизу вверх, а не покомпонентно.

Любая организация нуждается в надежных поставщиках. В Беларуси, Казахстане, Украине, России немалая часть товаров

импортируется из Китая, отношения с поставщиками которого могут развиваться на основе стратегического сорсинга.

Сегодня более чем 90 % служб закупок отечественных компаний не готовы к внедрению описанной концепции в силу отсутствия развитых бизнес-процессов, корпоративной культуры и развитой информационной инфраструктуры. Однако стратегические изменения и постоянные инновации в закупках вносят намного больший вклад в увеличение рентабельности собственного капитала, чем тактическая и операционная деятельность.

Список цитированных источников

1. Эффективное снабжение : простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли / Роберт Э. Рудзки [и др.] ; пер. с англ. С. В. Кривошеин ; науч. ред. Д. Л. Бенько. – Минск : Гревцов Паблшер, 2008. – 304 с.

2. Алехин, А. В. Стратегия сорсинга – эффективный инструмент выбора модели использования ресурсов компании [Электронный ресурс] / А. В. Алехин // Ассоциация Стратегического Аутсорсинга (АСТРА). – Режим доступа: <https://www.osp.ru/data/854/936/1227/1-3.pdf>. – Дата доступа: 10.02.2020.

3. Стратегический сорсинг: ключевые факторы успеха. Стратегический сорсинг [Электронный ресурс] // EcoUniver. Экономический портал. – Режим доступа: <https://ecouniver.com/3304-strategicheskij-sorsing-klyuchevye-factory-uspeha.html>. – Дата доступа: 10.02.2020.

4. Стратегический сорсинг. Функции снабжения и стратегический сорсинг [Электронный ресурс] // EcoUniver. Экономический портал. – Режим доступа: <https://ecouniver.com/3296-strategicheskij-sorsing-funkcii-snabzheniya-i.html>. – Дата доступа: 10.02.2020.

5. Стратегический сорсинг [Электронный ресурс] // The Most Valued Procurement. – Режим доступа: <http://mv-procurement.com/vibor-postavchika/strategicheskij-sorsing>. – Дата доступа: 10.02.2020.