

Стратегии цепочки поставок

Управление товарно-материальными запасами имеет важное значение в тех случаях, когда предметы для чрезвычайной помощи проходят транзитом через складские объекты. Существует несколько причин, по которым управление запасами играет ключевую роль в цепочке поставок. Основная причина заключается в том, чтобы содействовать своевременной доставке грузов. Управление запасами способствует **преодолению неопределенности, выступая в качестве буфера** между спросом и предложением. Сюда входит корректировка **сроков** поставки в цепочке поставок, что особенно актуально для международных закупок. Кроме того, хорошо управляемые запасы могут способствовать **экономии за счет эффекта масштаба**: покупка больших партий может снизить затраты на единицу товара, хотя необходимо также учитывать текущие расходы на хранение.

При проведении инвентаризации для операций по оказанию чрезвычайной помощи настоятельно рекомендуется разработать «политику в отношении запасов», согласованную со стратегией организационной цепочки поставок. Политика в отношении запасов служит для организаций руководством в процессе принятия решений о хранении любого типа запасов в любом месте. Применение определенной логики к управлению запасами является первостепенной задачей в отношении критически важных позиций в рамках операций по оказанию чрезвычайной помощи и применимо ко всем типам хранилищ.

Политика в отношении запасов в широком смысле определяется следующими вопросами:

- Где должен располагаться складской запас?
- Какие конкретные продукты должны быть доступны в каждом складском объекте, и в каких количествах?
- Когда следует пополнять запасы в определенном складском объекте?
- Какое количество следует заказать для замены запасов?

Ответы на эти вопросы зависят от двух взаимосвязанных аспектов: стратегии цепочки поставок и типа запасов.

Основные стратегии

Для целей настоящего руководства под «стратегией цепочки поставок» понимается логика, лежащая в основе принятия решения о перемещении товаров по цепочке поставок. Существуют две основные применимые стратегии:

Стратегия «проталкивания»

При стратегии «проталкивания» потребности предвидятся до того, как возникнет реальный спрос, и поставки «проталкиваются» в цепочку поставок. Наиболее типичные примеры «стратегии проталкивания» для операций по оказанию чрезвычайной помощи часто встречаются в следующих случаях: поставки на случай непредвиденных обстоятельств в рамках плана обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям, открытие новой программы или поставки сезонных товаров, таких как зимние комплекты или москитные сетки.

Обычно системы «проталкивания» работают, когда спрос неизвестен по количеству или времени. Количества, как правило, основаны на оценках и обусловлены

предположениями о ситуации, которая может породить спрос.

Стратегия «протягивания»

При «стратегии протягивания» потребность официально выражается потребителем, а поставки запасов «проталкиваются» в цепочку поставок. В операциях по оказанию чрезвычайной помощи «стратегия протягивания» обычно используется в краткосрочных проектах, строительных или восстановительных работах или при поставке дорогостоящего оборудования, такого как транспортные средства или телекоммуникационное оборудование.

Система протягивания работает, когда известны временные рамки и количество спроса: количества четко определены, а регулярные действия в цепочке поставок запускают сигналы спроса, запускаемые с конечного звена цепочки поставок. Как правило, стратегия протягивания для цепочки поставок позволяет организациям точно управлять небольшими или отдельными единицами запасов.

Тип хранения запасов

Первоначальная логика хранения запасов также будет определять существующую систему управления запасами. Наиболее распространенными типами хранения запасов в рамках операций по оказанию чрезвычайной помощи являются:

Буферный запас	Буферный запас — запас, который выступает в качестве буфера между спросом и предложением. Невозможно спланировать идеальное количество, а буферные запасы помогают выровнять непредвиденный спрос. Большинство решений относительно буферного запаса принимаются на основе того, сколько из таких позиций должно храниться на складе организации.
Комплектация	Консолидированные поставки различного характера для дальнейшей сборки известны как комплектация. При комплектации поставки запасов зависят друг от друга. Дисбаланс уровней запасов может привести к неэффективности, поскольку параллельные входящие потоки должны координироваться в рамках инвентаризации. Кроме того, необходимо управлять двумя различными запасами: одним для первоначальных поставок и одним для собранных комплектов.
Разделение	Разделение имеет место, когда складские запасы разбиваются из крупных партий на более мелкие партии для доставки в разные места или потребителям, иногда в разные моменты времени. Разделение в основном используется для повышения эффективности закупочной деятельности и экономии за счет эффекта масштаба. Специалистам по планированию необходимо управлять только одним входящим потоком, но реагировать на сигналы спроса от нескольких потребителей с неравномерными требованиями. Консолидация этих требований для расчета количества, подлежащего заказу, может оказаться сложной задачей, и могут потребоваться более крупные буферные запасы.

Запасы на случай непредвиденных обстоятельств	Запасы на случай непредвиденных обстоятельств хранятся в рамках плана на случай непредвиденной ситуации. Управление запасами почти не осуществляется, поскольку запас на случай непредвиденных обстоятельств подвергается минимальной ротации. Тем не менее, если скоропортящиеся товары являются частью запасов на случай непредвиденных обстоятельств, они могут быть включены в систему ротационных запасов.
Запасы, управляемые поставщиком	Запасы, управляемые поставщиком (VMI — от англ. Vendor Managed Inventory) или виртуальные запасы хранятся на складских объектах поставщика до тех пор, пока не будет активирован заказ на отгрузку. Поставщик резервирует определенный объем поставок в рамках своих собственных запасов или предоставляет определенные производственные мощности с определенным сроком поставки. Хотя данный тип запасов может использоваться для множества целей, он обычно используется в рамках определенных планов на случай непредвиденных обстоятельств.

Другие аспекты политики в отношении запасов

В дополнение к стратегии цепочки поставок и типу запасов, при определении политики в отношении запасов можно учитывать некоторые дополнительные соображения:

Финансовое происхождение продукта

Продукты, находящиеся на складе, могут иметь несколько финансовых источников:

- Закупки с использованием донорского финансирования.
- Закупки за счет внутренних средств организации.
- Пожертвования в натуральной форме от международной организации, частного сектора или НПО.
- Оставшиеся материалы по конкретному проекту переносятся в один или несколько текущих проектов.

В зависимости от его происхождения могут применяться некоторые ограничения по управлению: если продукция, находящаяся на складе, приобретается за счет конкретного финансирования или для конкретной цели, уровни запасов должны регулироваться соответствующим образом. В некоторых случаях такие позиции можно считать зарезервированными запасами.

Характер хранимых товаров

Тип и характер запасов также могут влиять на то, как осуществляется управление запасами. Особое внимание следует уделять скоропортящимся товарам, расходным материалам или продуктам, которые необходимы для реализации программы, таким как лекарства в рамках программы здравоохранения, продукты питания в рамках программы питания или топливо.

Зависимость между товарными позициями

Хранение продукции с зависимым спросом означает, что продукция на складе напрямую связана с другими товарными позициями, в том числе:

- **Комплектация** — потребление одной позиции запасов влечет за собой потребление

обеих.

- **Вспомогательное оборудование** — запасные части для оборудования; использование генератора требует использования его запасных частей.

Спрос на оба товара может двигаться либо в тандеме (т. е. на товары, входящие в набор непродовольственных товаров), либо в противоположном направлении. Спрос на тот или иной продукт может быть оценен на основе потребления другой поставки запасов.

Стоимость запаса

Запасы могут быть классифицированы в соответствии с их финансовой стоимостью, в то время как управление запасами может зависеть от относительной стоимости запасов. Понимание стоимости запасов может способствовать управлению рисками, планированию расходов на новые и замещающие запасы или определению приоритетности ресурсов в областях, представляющих наибольшую ценность. Однако недорогостоящие позиции могут иметь решающее значение для некоторых операций по оказанию чрезвычайной помощи, и их не следует игнорировать.

Уровень бухгалтерского учета

В области управления запасами единица складского учета (SKU) относится к конкретному типу продукта, хранящемуся в определенном складском объекте. Термин SKU также относится к коду, состоящему из букв и цифр, который идентифицирует товар на складе. Единица складского учета (SKU) не является уникальной для каждого товара (как штрихкоды), а представляет собой номер, используемый для идентификации каждого типа товара на складе. Он обозначает отдельную позицию из более крупной партии. SKU могут быть привязаны к конкретному производственному циклу или дате истечения срока годности и могут обозначать только продукт с конкретными характеристиками.

SKU предназначена для наиболее дезагрегированного уровня работы с запасами. Запас с большим количеством SKU потребует совершенно иных процедур обработки, чем запас с небольшим количеством SKU.

Например, при хранении ведер должно быть принято решение о соответствующих характеристиках, которые будут определять их как SKU. Уместно ли учитывать все ведра под одной SKU? Или уместно различать ведра по конкретным характеристикам, таким как цвет, размер и материал, создавая таким образом три различных SKU? Правильная структура SKU будет зависеть от типа программы и предполагаемого использования продукта. Если ведра используются только в составе комплекта непродовольственных товаров, цвет ведра может быть неважен. Если ведра используются для разделения отходов в медицинских учреждениях, цвет ведра может быть очень важным. Возможные атрибуты для обозначения SKU:

- Тип
- Цвет
- Вес
- Объем
- Размеры
- Упаковка
- Техническая информация
- Прочие сведения

Хотя SKU предназначены для отслеживания запасов до уровня конкретного продукта, они также могут способствовать согласованию уровней запасов, анализу того, какие продукты являются более востребованными, или определению точки повторного заказа для продуктов.