

Д.К. УМИРЗАКОВА,¹

докторант.

Алматы Менеджмент Университет¹

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ИНТЕГРИРОВАННЫХ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Аннотация

В статье рассматривается роль менеджмента в управлении цепями поставок как инструмента повышения эффективности функционирования, переход традиционного менеджмента к объединению функционального менеджмента предприятия для управления потоковыми процессами. Дана характеристика эффективности создания горизонтальной интеграции организационной структуры предприятия. Рассмотрены роль менеджмента, его структура, системы и подсистемы управления, значимость декомпозиции составных подсистем управления и качество управления. Изучено определение интегрированной цепи поставок, выделены основные направления реализации менеджмента цепей поставок, такие, как интеграция участников цепей, создание сквозного материального потока, выделение бизнес-процессов создания стоимости и продвижения материальных ресурсов и сопутствующих потоков. Приведены объект менеджмента цепей поставок и первостепенная цель менеджмента поставок, ее реализация на основе четкого понимания целей и задач для достижения конечного результата. Дана характеристика формирования системы менеджмента цепей поставок, основу которой составляет рациональная модель, спроектированная или разработанная с применением апробированных моделей. Изучена характеристика SCOR-модели, приведены характеристики бизнес-процессов. Проанализированы недостатки реализации системы менеджмента цепей поставок, а также перспективы ее развития, приведена значимость и тенденции внедрения в практику отечественных предприятий, системы менеджмента цепей поставок.

Ключевые слова: система менеджмента, управление, интеграция, цепи поставок, SCOR-модель, бизнес-процессы, материальные потоки, эффективность.

Традиционный менеджмент исключительно понимался как управление предприятием с упором на его функции. В настоящее время современное состояние рынка диктует необходимость объединения функционального менеджмента предприятия для управления материальными и другими сопутствующими потоками начиная от источника снабжения до конечного потребителя. Широкое применение логистики в практической деятельности показало эффективность создания горизонтальной интеграции организационной структуры предприятия посредством ее реализации в виде сквозной цепи «снабжение – производство – распределение». Становится потребностью внедрение в систему менеджмента предприятия принципов и методов логистики.

Менеджмент на современных предприятиях определяется как способ управления, обеспечивающий эффективное и производительное функционирование. Основой менеджмента является система, представляющая собой набор подсистем управления по определенной характеристике, например, по типу управляемой системы. Декомпозиция системы менеджмента предприятия на несколько составных подсистем управления проводится в целях сокращения сложности общего управления и повышения управляемости образовавшихся подсистем. Качество управления предприятием зачастую зависит от степени взаимодействия подсистем управления при достижении общих результатов. Внедрение логистических подходов в систему менеджмента выделяет новое направление, получившее название «менеджмент интегрированных цепей поставок».

Интегрированная цепь поставок, показанная на рисунке 1 (стр. 202), – это совокупность участников логистической системы, состоящая из различных взаимодействующих предприятий, объединенных участием в едином воспроизводственном цикле для осуществления организации и управления материальными потоками от источников их возникновения до конечных потребителей.



Рисунок 1 – Интегрированная цепь поставок

Примечание – Составлено автором на основе источника [1].

Объединение участников интегрированной цепи поставок осуществляется на основе менеджмента. Менеджмент интегрированных цепей поставок – это системный подход к деятельности предприятий, основанный на фундаментальных принципах менеджмента в логистической цепи, таких, как разработка функциональных стратегий, формирование организационной структуры, способов принятия решений, управление необходимыми ресурсами, осуществление поддерживающих функций, систем и процедур [2].

Выделим основные направления реализации менеджмента цепей поставок:

- ♦ управление интегрированными цепями осуществляется через управление сквозными материальными потоками, которые интегрируют деятельность участников цепей поставок. Участниками цепей поставок, протекающих в логистических цепях, соответственно, могут являться отдельные предприятия, склады посредников или подразделения этих предприятий;

- ♦ управление интегрированными цепями поставок создает сквозные материальные потоки, движение которых связано с преобразованием их структуры и содержания. На протяжении функционирования интегрированных цепей поставок реализуются бизнес-процессы создания и продвижения материальных ресурсов и сопутствующих потоков от момента возникновения потребности в них и до ее момента удовлетворения;

- ♦ управление интегрированными цепями поставок направлено на повышение результативности и эффективности деятельности логистических цепей разного уровня.

Объектом менеджмента интегрированных цепей поставок являются бизнес-процессы, направленные на обеспечение движения материальных и сопутствующих потоков. Движение понимается как преобразование с помощью бизнес-процессов, направленное на изменение состояния материальных ресурсов по качеству, количеству, месту нахождения, а также взаимодействие участников цепи.

Основная цель менеджмента интегрированных цепей – это оптимизация бизнес-процессов поставок, обеспечивающих целенаправленное движение материальных потоков. Оптимизация в менеджменте цепей поставок характеризуется наилучшим вариантом функционирования интегрированной цепи поставок из множества возможных. Для реализации цели менеджмента цепей поставок необходимо четко понимать цели и задачи для достижения конечного результата.

Система менеджмента цепей поставок на предприятии формируется на основе создания рациональной модели. Структура модели может быть спроектирована или разработана с при-

менением апробированных моделей лучшей практики, к достижению параметров которой необходимо стремиться.

Рассмотрим наиболее известный стандарт моделирования SCOR [3]. SCOR-модель была впервые разработана Советом по цепям поставок независимой и некоммерческой организацией в области управления цепями поставок. Цель SCOR-модели направлена на более эффективный анализ в области планирования, разработки и проектирования цепей поставок. SCOR относится к классу процессно-ориентированных моделей. Общей идеей SCOR-модели состоит в комбинации принципа неразрывности материальных и информационных потоков совместно с функциональной интеграцией. В основе SCOR-модели рассматривается процессное представление интегрированной цепи поставки, позволяющее реализовать декомпозицию.

В модели содержание основывается на системе стандартных бизнес-процессов, апробированных в практической деятельности лучших предприятий, системе ключевых показателей оценки эффективности (KPI) бизнес-процессов, согласованный с перечнем навыков и компетенций сотрудников. Модель включает в себя описание бизнес-процессов интегрированных цепей поставок различных уровней детализации. Структура модели основана на шести бизнес-процессах и показана в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика бизнес-процессов SCOR-модели

Бизнес-процесс	Характеристика
Планировать (Plan)	Процессы, связанные с общей координацией деятельности всех участников цепи поставок. Это интегрирующий элемент SCOR-модели, иногда он выделяется как отдельный процесс верхнего уровня по отношению к четырем другим процессам
Делать (Make)	Процессы, связанные с производством товара (физического продукта или услуги)
Снабжать (Source)	Процессы, связанные с получением предметов снабжения для производства товара или его продажи
Доставлять (Deliver)	Полный цикл процесса «Order-to-Cash» – от формирования заказа сбыта до получения денежных средств по данному заказу в рамках всей цепи поставок
Возвращать (Return)	Процессы, связанные с управлением возвратными материальными потоками
Предоставлять (Enable)	Все обеспечивающие или вспомогательные процессы
Примечание – Источник [4].	

Формируя систему менеджмента интегрированных цепей на основе апробированных моделей управления цепями поставок, первостепенными становятся решение и проработка бизнес-процессов, интеграция и взаимодействие участников цепей поставок и управления цепью поставок как единым целым.

Модель SCOR была разработана с целью унификации управления цепями поставок на основе общих стандартов, позволяющих предприятиям сравнивать себя с конкурентами, совершенствоваться и стремиться к эффективному функционированию системы менеджмента цепей поставок.

Функционирование казахстанских предприятий в условиях Евразийского экономического союза и ВТО требует новых подходов к управлению своей деятельностью. Современные предприятия все больше сталкиваются с проблемами управления потоковыми процессами. Единое экономическое пространство способствует внедрению инновационных форм менеджмента для эффективности развития бизнеса. Формирование систем менеджмента в управлении потоковыми процессами становится на сегодня актуальной задачей. Такие инструменты цепей поставок, как SCOR-модель, должны быть использованы в практике отечественных предприятий. Но, несмотря на привлекательность, которую дает система менеджмента цепей поставок, SCOR-модель, внедрение их в казахстанскую практику управления цепями поставок сопровождается проблемами, объективно препятствующими этому. Среди них:

- ◆ отсутствие здоровой конкуренции предприятий;
- ◆ неоднозначность и неопределенность экономической ситуации;

- ◆ нестабильность и изменчивость рынков, трудности планирования;
- ◆ изолированное функционирование предприятий;
- ◆ финансовая и информационная закрытость предприятий;
- ◆ медленное развитие рынка логистических услуг;
- ◆ дефицит и отсутствие на рынке 4 PL, 5PL логистических провайдеров;
- ◆ недоступность информационной интеграции;
- ◆ внутренний конфликт интересов участников в цепочках поставок;
- ◆ недостаточный уровень знаний и компетентности персонала.

Преодоление проблем внедрения и функционирования систем менеджмента цепей поставок требует определенного периода времени. Не все отечественные предприятия сегодня могут применять SCOR-модель, так как ее эффективность будет реализована только в умелых руках менеджера, у которого есть четкое видение процессов, функционирующих в цепях поставок. Обязательным условием для внедрения модели на предприятиях является прозрачность процессов и затрат, иным способом модель будет сложно реализовать.

Динамичное изменение бизнес-среды ставит для цепей поставок и ее участников новые вызовы, и становится необходимым обеспечение определенных условий для своей экономической безопасности. Изменение бизнес-среды вызвано некоторыми такими причинами, как:

- ◆ конкурентное давление в цепи поставок;
- ◆ скорость технологических изменений;
- ◆ сокращение жизненного цикла изделий;
- ◆ глобальная конкуренция;
- ◆ производственная консолидация и альянсы.

Требования к созданию эффективной системы менеджмента цепей поставок растут в связи с увеличением степени открытости экономики Республики Казахстан и стран СНГ, интеграцией в ЕС и вхождением в ВТО, развитием транспортных коридоров. Растут потребности в эффективных инструментах и методах управления потоковыми процессами – менеджмент цепей поставок становится одним из факторов обеспечения конкурентного преимущества предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Петрова А.В. Управление цепями поставок. – Екатеринбург: Издательство УрГУПС, 2012. – С. 56.
- 2 Старинский Б. Как превратить инновации для цепи поставок в деньги // Журнал «Логистика: проблемы и решения». – 2017. – № 1(68). – С. 79.
- 3 Мерзляк А.В. Роль информации и стратегии в моделях управления цепями поставок: референтные модели лучших практик, Ментцера, GSCF, CPFR, SCOR // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 16. – № 22. – С. 4099–4118.
- 4 Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок: пер. с англ. / под ред. В.С. Лукинского. – Спб.: Питер, 2006. – С. 720.

Аңдатпа

Мақалада жеткізу тізбегін басқарудағы менеджменттің рөлі қызмет ету тиімділігін арттыру, ағын процестерін басқару үшін дәстүрлі менеджменттің кәсіпорынның функционалдық менеджментін біріктіруге ауысу құралы ретінде қарастырылады. Кәсіпорынның ұйымдық құрылымының деңгейлес интеграциясын құру тиімділігінің сипаттамасы берілген. Менеджменттің рөлі, оның құрылымы, басқару жүйелері және қосалқы жүйелері, басқарудың құрамдас қосалқы жүйелері декомпозициясының маңызы және басқару сапасы қарастырылды. Жеткізудің интеграцияланған тізбегін анықтау зерделенді, тізбекке қатысушылардың интеграциясы, тура материалдық ағынын құру, құнын жасау және материалдық ресурстар мен ілеспе ағындарды жылжыту бизнес-процестерін бөлу сияқты жеткізу тізбегі менеджментін жүзеге асырудың негізгі бағыттары анықталды. Жеткізу тізбегінің менеджмент объектісі және жеткізу менеджментінің бірінші кезектегі мақсаты, түпкілікті нәтижеге қол жеткізу үшін мақсаттар мен міндеттерді нақты түсіну негізінде оны іске асыру келтірілген. Негізін сыналған үлгілерді қолдана отырып, жобаланған немесе әзірленген

ұтымды модель құрайтын жеткізу тізбегінің менеджмент жүйесін қалыптастыру сипаттамасы берілген. SCOR-модельдің сипаттамасы зерттелді, бизнес-процестердің сипаттамалары келтірілген. Жеткізу тізбегінің менеджмент жүйесін іске асырудағы кемшіліктері, сондай-ақ оның даму перспективалары талданды, отандық кәсіпорындардың жеткізу тізбегінің менеджмент жүйесін практикаға енгізудің маңыздылығы мен үрдістері келтірілген.

Тірек сөздер: менеджмент жүйесі, басқару, интеграция, жеткізу тізбегі, SCOR-моделі, бизнес-процестер, материалдық ағындар, тиімділік.

Abstract

The article deals with the role of management in supply chain as a tool to improve the efficiency of operation. The transition of traditional management to the unification of functional management of the enterprise for the management of streaming processes. The characteristic of the efficiency of creating horizontal integration of the organizational structure of the enterprise is given. The role of management, its structure, systems and subsystems of management, the importance of decomposition of composite subsystems of management and definition of quality of management are considered. The definition of an integrated supply chain is studied, the main directions of implementation of supply chain management, such as the integration of chain participants, the creation of end-to-end material flow, the allocation of business processes of value creation and promotion of material resources and related flows. The object of supply chain management and the primary goal of supply management, its implementation on the basis of a clear understanding of goals and objectives to achieve the final result are presented. The characteristic of the formation of supply chain management system is given, which is a rational model designed or developed with the use of proven models. The characteristic of the SCOR model is studied, the characteristics of business processes are given. The shortcomings of the supply chain management system implementation as well as the development prospects are analyzed. The importance and trends of implementation in practice of domestic enterprises, supply chain management system are given.

Key words: management system, management, integration, supply chains, SCOR-model, business processes, material streams, efficiency.