

СОВРЕМЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК



ИРИНА ПОПОВА,

Государственный университет управления,
Кафедра логистики, аспирант

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены современные характеристики стратегического управления цепями поставок, представлены алгоритмы построения системы логистических стратегических ориентиров и разработки сбалансированной системы показателей как инструмента эффективного стратегического управления цепью поставок

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

сбалансированная система показателей, логистическая стратегия, стратегическое управление цепью поставок, уровень сервиса

ANNOTATION

In clause the modern features of strategic supply chain management are considered, logistics strategic objectives system working out algorithm is presented and the balanced scorecard as a tool of the efficient strategic supply chain management working out algorithm is presented

KEYWORDS

balanced scorecard, logistics strategy, strategic supply chain management, service level

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся окружающей ситуации многие компании осознают важность не только концентрации внимания на внутреннем состоянии дел и решении текущих задач в деятельности цепи поставок, но и выработки долгосрочной стратегии поведения.

Рассмотрение характеристик стратегического управления в логистике, в их мировом историческом развитии (таблица 1), позволяет сделать выводы о том, что в настоящее время:

1. Стратегическое управление в логистике понимается, как управление интегрированным материальным потоком в цепи поставок с момента его возникновения до момента его потребления, а также сопутствующими ему потоками, направленное на их эффективность в долгосрочном периоде;

2. Наблюдается осознание необходимости повышения влияния стратегического управления на отдельные логистические операции;

3. Повышается внимание к планированию и реализации логистической стратегии.

В науке разработаны и применяются на практике (в настоящее время в России не достаточно широко) инструменты стратегического управления, обеспечивающие распространение стратегии на все функциональные области (в том числе и на управление цепями поставок) и уровни управления компании, такие как: управление по целям (MBO — management by objectives), бюджетирование, управление по планам, система ключевых показателей эффективности (KPI — Key Performance Indexes) и прочих, а также в последнее время получает распространение концепция сбалансированной системы показателей — далее ССП (Balanced Scorecard).

В данной статье автором будет рассмотрено формирование ССП с целью разработки единой структуры показателей для бизнес-процессов, подразделений, исполнителей, предоставляющих информацию и ориентир для принятия решений на каждом уровне управления, приводящих к эффективному функционированию цепи поставок в свете решения стратегических задач.

Таблица 1

Характеристики стратегического управления в логистике в мировом историческом развитии

Период	1920-1950 гг. (фрагментаризация)	1960 г. (становление)	1970 г. (развитие)	1980-н.в. (интеграция)
Объект применения стратегического управления	Отдельные логистические функции	Материальный менеджмент, физическое распределение, операционный менеджмент	Бизнес-логистика — интегральный инструмент менеджмента	Интегрированная цепь поставок
Акцент в управлении	Внутрифирменные функции	Внутрифирменные межфункциональные компромиссы	Внутрифирменные межфункциональные и межфирменные компромиссы	Интегрированная логистическая деятельность — от момента возникновения до момента потребления потока
Объект управления в логистике	Материальный поток	Материальный поток	Материальный, информационный поток	Материальный и сопутствующие потоки: информационный, финансовый, сервисный и прочие потоки
Направленность стратегии	Снижение затрат по логистическим функциям	Снижение общих затрат в физическом распределении	Извлечение максимальной прибыли от логистических операций	Эффективность логистической деятельности
Степень влияния стратегии на логистические операции	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая
Степень внимания к планированию и реализации стратегии	Низкая	Низкая	Высокая	Очень высокая
Инструмент оценки эффективности стратегии	Отдельные финансовые показатели затрат по логистическим функциям	Финансовые показатели общих затрат логистических операций	Минимизация логистических издержек, максимизация прибыли	Эффективность интегрированных потоков (минимизация издержек, удовлетворение потребителей и проч.)

Разработка для ССП цепи поставок, как инструмента стратегического управления, начинается с построения системы логистических стратегических ориентиров (стратегической карты) — далее СЛСО (предлагаемый автором алгоритм формирования представлен на рис. 1).

Пример СЛСО, построенной по алгоритму, приведенному на рисунке 1, для цепи поставок компании, ориентирующейся на поддержание определенного уровня сервиса для клиентов, представлен на рисунке 2.

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СЛСО

1. СЛСО является частью системы корпоративных стратегических ориентиров, все элементы СЛСО связаны причинно-следственными связями.

При формулировании логистической стратегии компании следует проводить всесторонний анализ корпоративной

поставок товаров или доставка точно ко времени, указанному заказчиком;

— стратегии предоставления услуг высокого качества, специализированных услуг;

— стратегии, направленные на оперативное реагирование на изменяющийся спрос;

— стратегии разработки и использования самых современных технологий в области коммуникаций, отслеживания грузов, сортировки упаковок, идентификации продуктов, учета динамики запасов и проч.

Выбранное ключевое решение позволяет компаниям осуществлять приоритизацию логистических ориентиров и аргументированное принятие решений на стратегическом, тактическом и операционном уровнях.

В данной статье автором рассматривается компания, ориентированная на поддержание заданного уровня сервиса при минимальных издержках (это может быть клиентоориентированная компания прак-

очень дорого. В общем случае компании в первую очередь следует определить уровень доступности и отдать приоритет его поддержанию — для повышения равномерности и надежности удовлетворения спроса, затем направить усилия на поддержание определенной длительности исполнения заказа клиента. Следует отметить также, что поскольку между расходами на логистику и уровнем сервиса нет прямой зависимости, то компании необходимо принять стратегию снижения полных издержек, как часть общей логистической стратегии.

2. Декомпозиция целей и задач в двух направлениях: в направлении «сверху-вниз», то есть от стратегии к целям и от целей к задачам, а также по горизонтали — от стратегии к целям по ключевым аспектам деятельности (проекции будущей ССП), от целей к задачам по ключевым факторам успеха.

Для формирования корпоративных целей и задач в приведенном примере (рис. 2) выбраны классические ключевые аспекты деятельности (финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие), для формирования логистических целей и задач с целью акцентирования ориентации компании на уровень сервиса. Проекция бизнес-процессов разделена на проекции функционального цикла и производительности, проекция клиентов разделена на проекции клиентов и партнеров.

3. Формулирование целей и задач по принципам SMART (рекомендуется):

- Specific (конкретный),
- Measurable (измеримый),
- Achievable (достижимый),
- Result-oriented (релевантный, ориентированный на результат),
- Timed (определенный во времени, имеющий конкретный срок).

СЛСО является необходимой входящей информацией для разработки ССП, поскольку определяет:

- 1) структуру ССП, фиксируя ключевые аспекты деятельности, определяющие проекции для показателей ССП;
- 2) содержание ССП, определяя задачи, достижение которых, выраженное через показатели, способствует достижению логистических и корпоративных стратегических ориентиров.
- 3) нормативы показателей ССП, свидетельствующие о степени достижения логистических и корпоративных стратегических ориентиров.

Предлагаемый автором алгоритм разработки ССП представлен на рис. 3.

Помимо СЛСО информацией для разработки ССП являются карты бизнес-процессов цепи поставок компании (желательно — разработанные в соответствии со стандартами описания бизнес-процессов: IDEFO, ARIS и проч.).



Рис. 1
Алгоритм построения СЛСО для цепи поставок

стратегии, позволяющий понять, каким образом логистика может внести вклад в ее реализацию. Кроме того, необходимо учитывать факторы среды, в которой ведется бизнес, влияющие на деятельность цепи поставок.

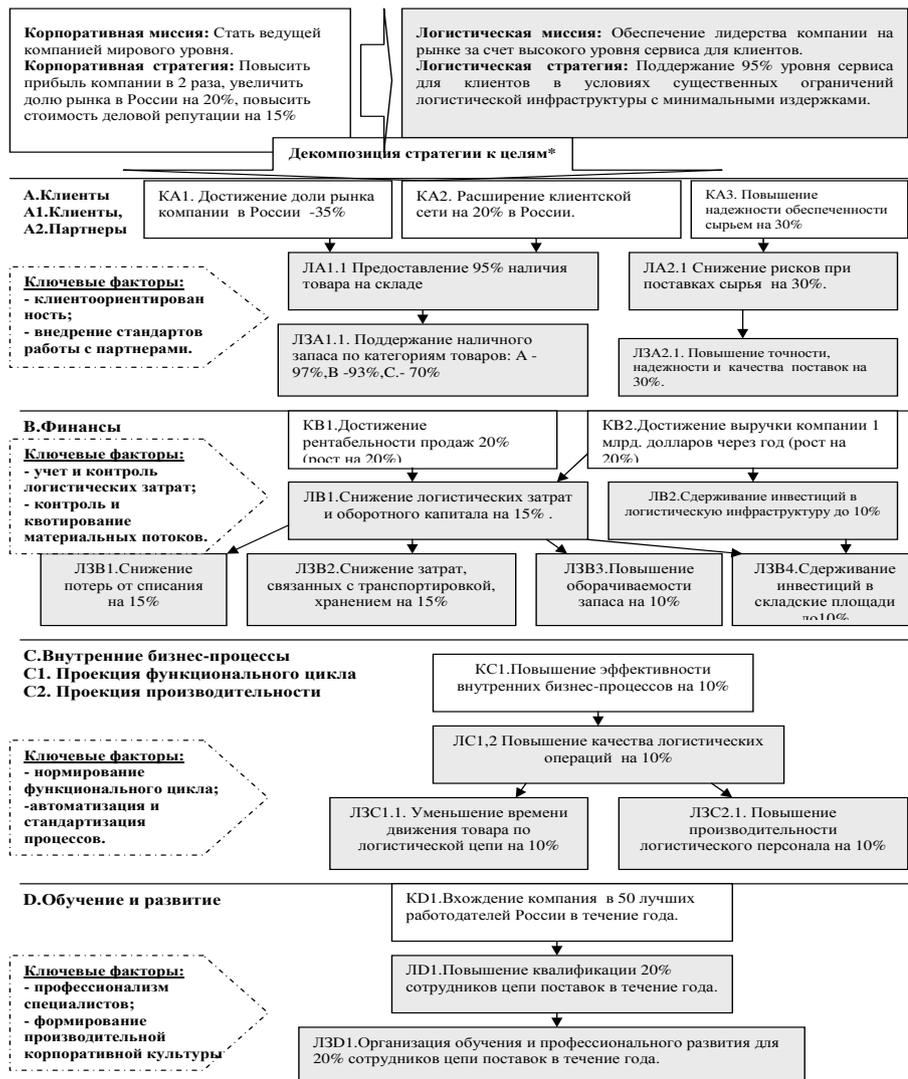
На практике для получения конкурентных преимуществ компании следует выбрать конкретную направленность для логистической стратегии, что является ключевым решением, а в будущем становится особой компетенцией компании, определяемой факторами, которыми она управляет с повышенным вниманием и использует, чтобы отличаться от других участников рынка. К основным направлениям логистических стратегий относят:

- стратегии минимизации логистических издержек;
- стратегии повышения уровня сервиса для клиентов;
- стратегии минимизации времени

тически любой отрасли). Уровень сервиса, предоставляемого клиентам, складывается из следующих составляющих:

- доступность — наличие запасов для бесперебойного удовлетворения потребностей клиентов (может быть определена как процент номенклатурных позиций с наличием запасов на конечном складе выше установленного уровня);
- функциональность — определяется временем, проходящим с момента получения заказа клиента до его исполнения (может быть определена как суммарная длительность операций во всех звеньях логистической системы);
- надежность, представляющая собой качественную характеристику способности обеспечивать необходимую доступность и функциональность.

Очевидно, что попытки одновременно обеспечить высокий уровень всех составляющих уровня сервиса обходятся



*Сокращения на схеме: К- корпоративный, Л- логистический, А, В, С1, С2, D1, D2 – проекции.

Рис. 2

СЛСО на год для цепи поставок компании, ориентированной на поддержание уровня обслуживания (пример)

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ССП

К основным принципам формирования ССП для цепи поставок можно отнести: ориентированность на СЛСО, причинно-следственная взаимосвязь показателей, гибкость и комплексность системы и проч.

К обязательным характеристикам показателей для включения их в ССП можно отнести: связь показателей со стратегией, количественная формализуемость, наличие норматива, взаимосвязанность и проч. Особое внимание следует обратить на то, что для каждого бизнес-процесса, подразделения, исполнителя рекомендуется определить показатели, принадлежащие к каждой группе по классификации, характеризующей назначение показателя (один и тот же показатель может принадлежать более чем к одной группе), а именно:

1. Мониторинговый — позволяет проследить за динамикой работы, отражая результаты деятельности цепи поставок в предшествующие периоды.

2. Контрольный — отражает будущие результаты деятельности цепи поставок и служит для корректировки логистического процесса в тех случаях, если он отклоняется от установленных критериев.

3. Управляющий — предназначен для мотивации персонала, участвующего в процессах цепи поставок.

Результатом формирования ССП является дерево показателей и их нормативы для процессов, шагов процессов, а также конкретных исполнителей.

На рис. 4 приведены примеры показателей ССП и их нормативы, определенные на основании логистических задач (рис. 2), и взаимосвязи между ними (шаг 2.4 алгоритма, приведенного на рис. 3).

Завершающим шагом формирования ССП является разработка ССП для структурных подразделений компании и конкретных исполнителей (шаг 2.5 алгоритма, приведенного на рис. 3) на основе исполняемых ими шагов процессов и показателей для данных шагов (шаг 2.1 алгоритма, приведенного на рис. 3). Специалист, имея

ССП, формализованную документально (в положении, методике и проч.), получает полную картину ориентиров и показателей своей деятельности для принятия решений, направленных на реализацию стратегии, в своей сфере компетенции.

ССП, сформированная по предложенному алгоритму (рис. 3), предоставляет возможность для определения:

1) узких мест в текущей деятельности цепи поставок, характеризующихся отклонением результатов показателей от нормативов (за счет мониторинговых показателей);

2) возможных будущих отклонений результатов деятельности цепи поставок от нормативов (за счет контрольных показателей), что дает возможность своевременной разработки системы мер, принятия решений для корректировки курса на реализацию стратегии;

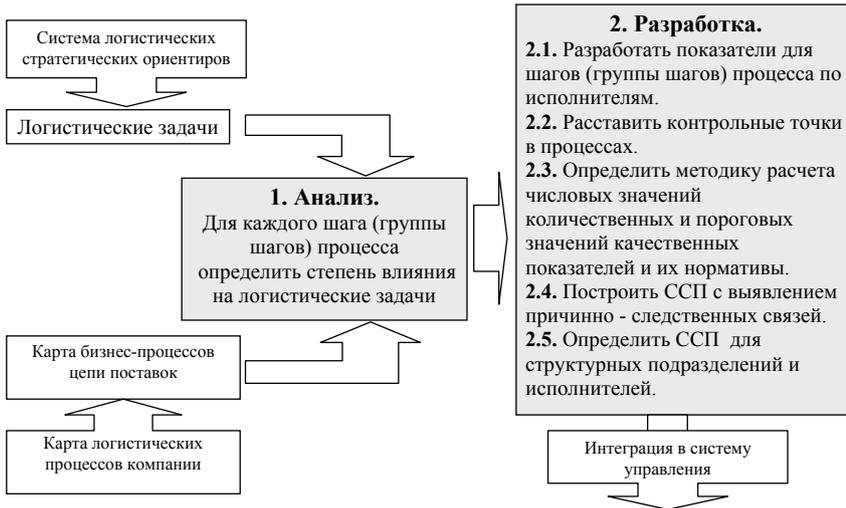
3) наиболее значимых показателей для включения в систему мотивации специалистов, участвующих в процессах цепи поставок (за счет управляющих показателей).

На начальной стадии разработки ССП может быть описана на бумажном носителе или в MS Excel, но при значительных масштабах организации, высокой сложности операционной деятельности целесообразно использовать специальные программные средства. Все специализированные программные продукты для разработки и использования результатов ССП можно разделить следующие группы:

1. Отдельные программные продукты, например, QPR ScoreCard, ARIS BSC, ARIS BSC Portal компании IDS Scheer, российский ABIS.BSC (на базе «1С: Предприятие 8.0») и прочие — они сравнительно просты в настройке и использовании, доступны по цене, но упускают из вида такие важные системы управления, как бюджетирование и бизнес-процессы.

2. Продукты — модули, входящие в комплексные системы управления предприятием (ERP, BPM и другие) — Geac Performance Management, Oracle Balanced Scorecard, Business Performance Management, Cognos 8 BI, SAP Strategic Enterprise Management и другие — выигрывают за счет комплексного подхода, но не каждая компания может включить в свой IT бюджет дополнительные несколько десятков-сотен тысяч долларов на оптимизацию системы управления.

3. Продукты — компромиссы, например «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор» и другие — представляют собой системы для проектирования бизнеса, включающие в себя модуль ССП, обладающие спектром возможностей для планирования и описания стратегии, бюджетирования и прочих, но не претендующих на их полную авто-



Алгоритм построения ССП для цепи поставок

матизацию, что существенно снижает стоимость таких продуктов и упрощает их интерфейс.

Стоит отметить, что компании, которые разрабатывают и используют ССП, традиционно проходят два параллельных цикла менеджмента:

1. Цикл разработки и внедрения, включающий периодические мероприятия по разработке/пересмотру ССП, интеграции ССП в другие системы управления цепями поставок (планирование, бюджетирование, нормирование и проч.), обучению и адаптации сотрудников;

2. Цикл использования, включающий использование результатов ССП в системах оценки деятельности и контроллинга, представляющих информацию для принятия решений и определяющих мероприятия для достижения стратегических ориентиров.

В заключении стоит отметить, что разработка ССП может явиться для компании важным первым шагом к переходу на управление цепью поставок, ориентированное на стратегию. В дальнейшем ССП сможет являться глобальной концепцией управления в компании, предоставляя основу для:

- определения параметров систем управления в логистике: системы нормирования (системы управления запасами, системы складирования, объемов поставок и проч.), прогнозирования, планирования параметров логистической системы, бюджетирования, системы управления взаимоотношениями с поставщиками и проч.

- построения системы оценки эффективности деятельности цепи поставок;

- формирования системы контроллинга и поддержки принятия решений в сфере исполнения логистических функций и операций в компании, а также взаимодействия между участниками цепи поставок;

- определения функционала информационной системы для учета логистических операций, структуры и содержа-

ния базы знаний и системы отчетности логистических подразделений компании;

- формирования системы мотивации для специалистов, участвующих в деятельности цепи поставок;

- разработки модели компетенций для специалистов, участвующих в деятельности цепи поставок.

Библиографический список:

1. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. — 640 с.: ил.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2001. — 528 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М.Павловой]. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 320 с.: ил.
4. Кузнецова Т. Целеполагание по правилам/ Новый менеджмент. — 2007. — №1.
5. Логистика: Учебник/ Под ред. Б.А. Аникина: 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 352 с. (Серия «Высшее образование»)
6. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер.с англ. — непереплетовск: Баланс Бизнес Букс, 2004. — 328 с.
7. Основы логистики: Учеб. пособие / Под ред. Л.Б. Миротина и И.В.Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 200 с. — (Серия «Высшее образование»).
8. <http://ru.wikipedia.org> — «Википедия» — свободная энциклопедия.

Рис. 3

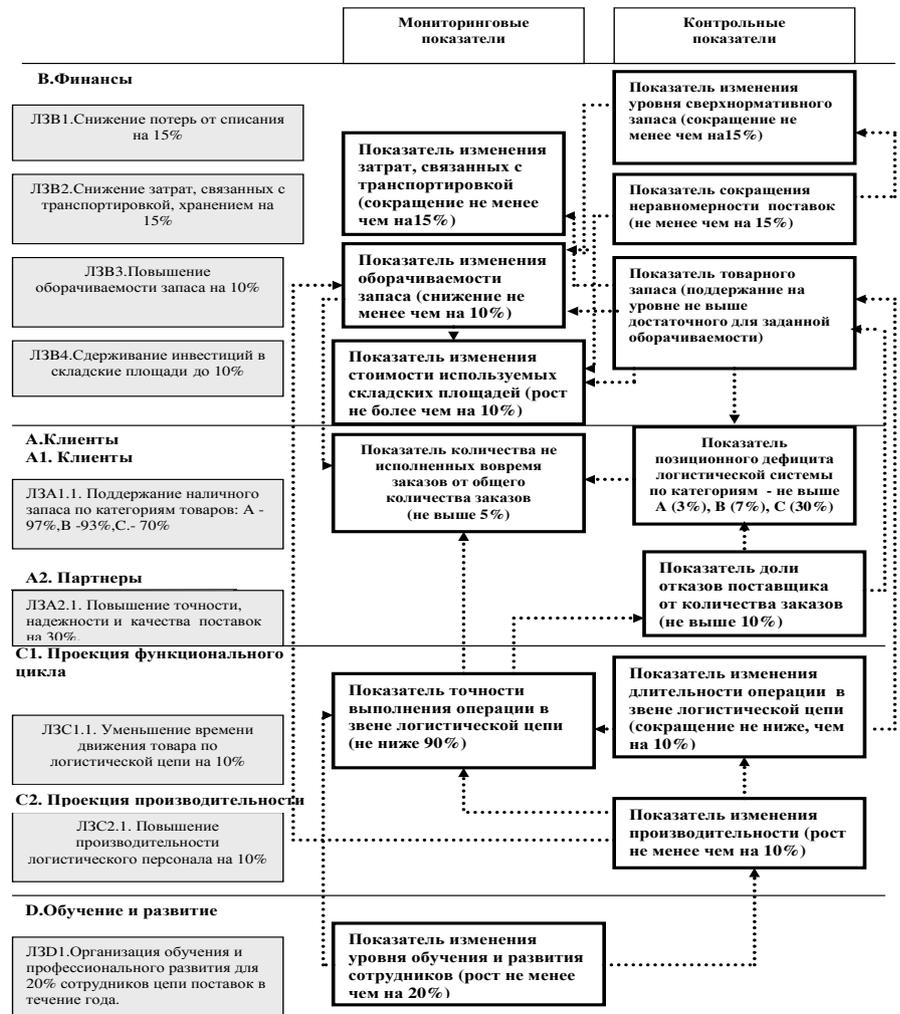


Рис. 4

Показатели для задач цепи поставок для включения в ССП на год (пример)