

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Тема 1. Основные понятия управления цепями поставок.....	8
1.1. Управление цепями поставок: экономическая сущность, значение и роль в современной экономике.....	9
1.2. Эволюция концепции управления цепями поставок.....	11
Контрольные вопросы.....	14
Контрольный тест.....	14
Тема 2. Классификация цепей поставок.....	17
2.1 Участники цепей поставок.....	17
2.2 Декомпозиция цепей поставок.....	20
Контрольные вопросы.....	23
Контрольный тест.....	24
Тема 3. Сетевая структура цепей поставок.....	28
3.1 Сетевая структура цепей поставок.....	29
3.2 Границы и структурные размерности логистической сети.....	31
3.3 Участники цепей поставок.....	34
3.4 Типы хозяйственных связей между участниками цепей поставок.....	36
Контрольные вопросы.....	40
Контрольный тест.....	40
Тема 4. Виды мощности цепи поставки и способы ее корректировки.....	44
4.1 Мощность цепи поставки.....	44
4.2 Планирование размещения элементов инфраструктуры.....	48
4.3 Методы выбора мест размещения.....	50
Контрольные вопросы.....	52
Контрольный тест.....	52
Тема 5. Интеграция бизнес-процессов в цепях поставок.....	55
5.1 Типы бизнес-процессов.....	55
5.2. Концепция интегрированного взаимодействия контрагентов в цепях поставок.....	62
5.3. Основные драйверы и препятствия в цепи поставок.....	65
5.4. Типы сотрудничества в цепях поставок.....	69
Контрольные вопросы.....	71
Контрольный тест.....	71
Тема 6. Управление организационными изменениями в цепях поставок.....	78
6.1 Подходы и способы проведения организационных изменений.....	78
6.2. Планирование цепей поставок.....	84
6.3. Цели и задачи планирования цепей поставок.....	88
6.4 Логика проектирования цепи поставок.....	90
Контрольные вопросы.....	92
Контрольный тест.....	92

Тема 7. Модели цепей поставок.....	98
7.1 Проблема классического объектного представления цепей поставок.....	98
7.2 Понятие отказа цепи поставок.....	100
7.3 Функциональная и структурная модель поставок.....	102
7.4 Аутсорсинговая модель формирования требуемой надежности цепи поставок.....	105
Контрольные вопросы.....	106
Контрольный тест.....	106
Тема 8. Рекомендуемая модель операций в цепях поставок.....	108
8.1 Принципы построения и структура SCOR-модели цепи поставок.....	108
8.2 Сравнительный анализ SCOR-модели с GSCF-моделью цепи поставок.....	114
8.3 Применение SCOR-модели для измерения эффективности цепей поставок.....	117
8.4 Показатели эффективности функционирования цепей поставок: основные требования и классификация.....	119
Контрольные вопросы.....	124
Контрольный тест.....	124
Тема 9. Цифровая трансформация логистических процессов в цепях поставок.....	130
9.1 Предпосылки цифровой трансформации логистических процессов в цепях поставок.....	130
9.2 Ключевые и перспективные технологии цифровой трансформации в управлении цепями поставок.....	133
9.3 Внедрение цифровых технологий в цепи поставок и определение возможного экономического эффекта от цифровизации.....	136
Контрольные вопросы.....	139
Контрольный тест.....	139
Список литературы.....	142

Введение

Актуальной задачей развития предприятий и отраслей промышленности в Российской Федерации является *подготовка для своих предприятий* логистов в высших учебных заведениях. Логист – это *специалист с компетенциями системного мышления*, способный к обобщению крупных массивов информации и принятию решений в условиях неопределенности внешней среды и высокого уровня рисков при функционировании логистических систем на макро- и микроуровне. Одной из ключевых дисциплин, формирующих профессиональные компетенции и мышление логиста является «Управление цепями поставок» (УЦП).

Управление цепями поставок как методология современного предпринимательства развивается стремительными темпами в соответствии с потребностями внутренней и международной торговли, что требует создания методического обеспечения преподавания дисциплины.

Использование концепции управления цепями поставок на предприятии предполагает достижение состояния прозрачности результатов управленческих воздействий при перемещении совокупного материального потока и управлении запасами в логистических системах, а, в результате, повышение надежности системы товародвижения в макрологистических системах, что приводит к снижению уровня логистических затрат и устранению логистических издержек, улучшению качества обслуживания клиентов.

Цель преподавания учебной дисциплины «Управление цепями поставок» заключается в получении знаний студентами об организации, планировании, контроле и управлении основными и сопутствующими потоками от источников возникновения до конечных потребителей.

В соответствии с целью изучения дисциплины определяются ее задачи, среди которых:

- принятие управленческих решений в области управления цепями поставок;

- изучение методов управления в логистических цепях;
- формирование знаний и умений по управлению материальными потоками в цепях поставок.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основных участников цепи поставок и типы посредников в цепях поставок;
- отличия идеологии управления цепями поставок от концепции логистики;
- основы реинжиниринга бизнес-процессов;
- сущность бенчмаркинга;
- препятствия и драйверы для внутренней и внешней интеграции логистических процессов и участников цепи поставок;

уметь:

- принимать организационно-управленческие решения в цепях поставок, в том числе при определении круга их участников и выборе типа взаимоотношений между ними;
- классифицировать существующую цепь поставок и определять тип связи между участниками цепи поставок;
- выявлять бизнес-процессы, подлежащие аутсорсингу;
- разбираться в принципах и правилах построения взаимоотношений в цепях поставок и выполнять процедуры по их формированию;

владеть:

- навыками принятия ответственности за управленческие решения;
- технологиями выделения ключевых бизнес-процессов, включая бизнес-процессы по управлению взаимоотношениями в цепях поставок;
- навыками использования концепции «лучших практик», приемами и методами принятия управленческих решений;

- методами решения задач по оптимальной организации деятельности цепей поставок;
- знаниями в области применения ключевых показателей эффективности.

Каждая тема учебного пособия содержит в себе контрольные вопросы, контрольный тест для проверки усвоения учебного материала. В качестве информационной поддержки при освоении дисциплины можно использовать группу в социальной сети <https://vk.com/club158474950>, где размещены учебные материалы и ссылки на специализированные сайты.

Тема 1. Основные понятия управления цепями поставок

1.1. Управление цепями поставок: экономическая сущность, значение и роль в современной экономике

1.2. Эволюция концепции управления цепями поставок

Методические указания

При изучении темы необходимо рассмотреть происхождение термина «управление цепями поставок» и выделить его основные отличия от термина «логистика».

Определить этапы становления науки «Управление цепями поставок», изучить ученых, внесших наибольший вклад в развитие этого научного направления.

При изучении дисциплины уяснить, что она находится на стыке маркетинга, логистики, коммерческой деятельности, операционного менеджмента и стратегического управления предприятием.

Особенностью управления цепями поставок как научного направления и сферы практической деятельности является наличие большого количества терминов из разных областей знаний, следовательно, важно обратить внимание на специфический тезаурус при освоении материалов учебного пособия.

Объектами исследования являются бизнес-процессы, связывающие и объединяющие всех участников цепи поставок, а предметом деятельности специалиста по цепям поставок является интеграция контрагентов данной цепи, поэтому освоение учебной дисциплины следует подчинить научной методологии и практической деятельности работников отечественных предприятий.

1.1. Управление цепями поставок: экономическая сущность, значение и роль в современной экономике

Современная наука предлагает множество различных определений понятия «Управление цепями поставок» (УЦП) (англ. *Supply Chain Management – SCM*). При этом разброс мнений очень широк и зависит от страны, логистической школы (направления) и конкретного исследователя. Следовательно, на сегодняшний день не существует единого мнения относительно содержания понятия «Управление цепями поставок», оно постоянно уточняется и изменяется [36].

Синтетическое определение *цепи поставок*, основанное на обобщении мнения большинства зарубежных ученых и специалистов, может звучать следующим образом.

«Цепь поставок (ЦП) – это три или более экономические единицы (организации или лица), напрямую участвующих во внешних и внутренних потоках продукции, услуг, финансов и/или информации от источника возникновения до потребителя» [34].

В настоящее время акцент в толковании этой концепции все больше смещается в сторону расширенного понимания управления цепями поставок, например, в сборнике «Стандарты по логистике и управлению цепями поставок» термины трактуются следующим образом.

Управление цепями поставок – это организация, планирование, контроль и выполнение материального потока, от проектирования и закупок через производство и распределение до конечного потребителя в соответствии с требованиями рынка и эффективности по затратам.

Логистика – это планирование, выполнение и контроль движения и размещения людей и / или товаров, а также поддерживающие действия, связанные с таким движением и размещением, в пределах экономической системы, созданной для достижения своих специфических целей [34].

Можно привести множество примеров различного толкования термина «Управление цепями поставок» и «Логистика». Довольно сложно охватить весь спектр этих трактовок, состоящий из множества разнотипных, изменчивых терминов логистики и управления цепями поставок. Существует ряд причин, которые привели к такому положению дел.

Причина 1. Исторически небольшое время развития.

Логистика и управление цепями поставок – молодые и бурно развивающиеся науки. Впервые термин «Управление цепями поставок» был предложен в 80-е годы XX столетия. Терминология и понятийный аппарат в этой области знаний постоянно уточняются и изменяются, наполняясь новым содержанием.

Причина 2. Наличие различных национальных школ и течений в логистике и управлении цепями поставок.

В настоящее время можно говорить о существовании *американской школы* (Д. Бауэрсокс, Дж. Клосс, Д. Уотерс, Дж. Сток, Д. Ламберт и др.), серьезных исследованиях в *европейских странах*, в том числе Великобритании (М. Кристофер, Дж. Менцер, К. Оливер, М. Вебер и др.).

Определенный интерес представляют *исследования австралийских ученых*, оказывающих существенное влияние на развитие азиатской логистической школы. В частности, труды *Джона Гаторны* из Австралии, признанного специалиста мирового уровня в области логистики и управления цепями поставок переведены на японский и китайские языки и в настоящее время пользуются большим успехом в странах Азии [36].

Причина 3. Междисциплинарный характер логистики и управления цепями поставок и сочетание в них экономических и инженерно-технических дисциплин.

Управление цепями поставок на протяжении нескольких последних десятилетий является одной из самых динамично развивающихся концепций, находящихся на стыке маркетинга, логистики, операционного менеджмента и стратегического управления.

Причина 4. Наличие большого количества терминов из различных областей знаний.

Это обусловлено тем, что ведущие специалисты в этой области знаний изначально являются специалистами в других областях: менеджмент, маркетинг, коммерция, различные инженерно-технические специальности.

Причина 5. Отсутствие некоторых терминов логистики в различных языках, а также их неточное понимание в разных странах.

Использование различной терминологии можно объяснить принадлежностью авторов к той или иной логистической школе, а также желанием сосредоточить внимание на отдельных аспектах логистического процесса. Например, термин «*физическое распределение*» использовался в США во второй половине XX столетия как синоним современного понятия логистики, а в настоящее время он обозначает одну из функциональных областей логистики и является синонимом термина «*дистрибуция*».

1.2. Эволюция концепции управления цепями поставок

Стремительное развитие рынка, глобализация бизнеса, ужесточение конкуренции на рынке товаров и услуг, требование улучшения качества потребительского сервиса ставит перед отечественными предприятиями новые задачи.

Чтобы сохранить конкурентоспособность и усилить свои преимущества, современным организациям в сфере бизнеса необходимо оптимизировать все процессы в цепи поставок (цепи создания ценности): от создания продукта и его продажи до поддержания работоспособности изделия в течение жизненного цикла и утилизации [36].

Для решения этих задач руководство многих передовых компаний все чаще обращается к идеологии управления цепями поставок. Широкую известность в настоящее время приобрел лозунг одной из зарубежных компаний:

«из эпохи конкуренции отдельных компаний мир перешел в эпоху конкуренции их цепей поставок».

Управление цепями поставок является естественным продолжением концепции логистики в плане улучшения межфункционального взаимодействия на предприятии и межорганизационной координации в макрологистической системе между предприятиями.

К основным факторам, которые вызвали появление и развитие концепции УЦП можно отнести *следующие*:

1. глобализацию рынков производства и сбыта товаров;
2. возрастание логистических затрат, связанное с уровнем запасов в цепи поставок;
3. развитие интернет-технологий;
4. развитие концепции логистического аутсорсинга;
5. рост требований потребителей к качеству товаров и сервиса.

В самой общей трактовке управление цепями поставок – это создание и оптимизация добавленной ценности для потребителя в цепи поставок за счет интеграции бизнес-процессов и координации деятельности коммерческих контрагентов [36].

Концепция управления цепями поставок основана на: принципах взаимодействия; синхронизации основных бизнес-процессов и моделей планирования и управления; единых информационных каналах фокусной компании с поставщиками и клиентами звеньев цепи поставок.

Управление цепями поставок обладает междисциплинарным характером и находится на стыке маркетинга, логистики, коммерческой деятельности, операционного менеджмента и стратегического управления предприятием. Поэтому особенностью управления цепями поставок как научного направления и сферы практической деятельности является наличие большого количества терминов из разных областей знаний.

УЦП является одним из самых динамичных направлений научной и практической деятельности на протяжении последних десятилетий.

Возникновение концепции УЦП связано с тем, что в западных странах сложилась ситуация, при которой себестоимость производства продукции снизилась настолько, насколько это было практически возможным. Поэтому предприятия стали искать пути дальнейшего снижения затрат и повышения конкурентоспособности. В результате появилась идея координации движения материальных потоков не только внутри одного предприятия, но и в ряде смежных предприятий, связанных между собой прямыми и обратными связями.

Развитие теории и практики УЦП включает в себя *четыре этапа*.

Этап 1. Зарождение теории УЦП. 1980-е годы. Понятие УЦП почти не отличается от расширенного толкования интегрированной логистики и рассматривается как логистика, только осуществляемая за пределами конкретного предприятия.

Этап 2. Отделение теории УЦП от теории логистики. Первая половина 1990-х годов. Появляются обособленные научные исследования в области УЦП.

Этап 3. Формирование классической концепции УЦП. Вторая половина 1990-х – начало 2000-х годов. Четко обозначается различие между интегрированной логистикой и УЦП. Функции контроллинга, координации и интеграции при управлении материальными потоками закрепляются за УЦП. Научные исследования в это время сосредотачиваются на создании стратегических партнерских отношений с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками.

Этап 4. Современное развитие. Вторая половина 2000-х годов до настоящего времени. Происходит развитие теории и практики управления цепями поставок, их адаптация под разные рынки. Современная практика управления цепями поставок акцентируется на внутрифирменном планировании, построении взаимоотношений между фокусной компанией и остальными участниками цепи поставок.

В настоящее время концепция управления цепями поставок активно внедряется в экономику разных стран. Отдельные российские предприятия создают департаменты по управлению цепями поставок [36].

Таким образом, концепция управления цепями поставок с момента своего зарождения до настоящего времени обособилась от логистики. Использование концепции УЦП на предприятии приводит к снижению логистических затрат, увеличению объема продаж и прибыли, повышению конкурентоспособности предприятия или цепи поставок. Одновременно можно сделать вывод о междисциплинарном характере дисциплины, так как она находится на стыке логистики, маркетинга и технических наук.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя концепция управления цепями поставок?
2. В чем разница между понятиями «логистика» и «управление цепями поставок»?
3. Назовите причины существования различных трактовок термина «управление цепями поставок».
4. Какие национальные логистические школы вы знаете?
5. Перечислите основные этапы эволюции концепции управления цепями поставок. Раскройте их содержание.
6. Когда и кем впервые был предложен термин «управление цепями поставок»?

Контрольный тест

1. Концепция управления цепями поставок

- а) предшествовала логистике;
- б) является продолжением логистического подхода;
- в) развивалась независимо от концепции логистики;
- г) развивалась параллельно с концепцией логистики.

2. Термин «управление цепями поставок» появился в:

- а) 1970-е гг.
- б) 1980-е гг.
- в) 1990-е гг.
- г) 2000-е гг.

3. Основные этапы эволюции концепции управления цепями поставок:

- а) предварительный этап; зарождение теории; этап отделения от логистики; формирование классической концепции управления цепями поставок;
- б) зарождение теории; современный этап развития; трансформация концепции логистики в концепцию управления цепями поставок;
- в) зарождение теории управления цепями поставок; этап отделения теории управления цепями поставок от логистики; формирование классической концепции; современный этап развития;
- г) зарождение теории управления цепями поставок; этап отделения теории управления цепями поставок от логистики.

4. Правильная последовательность. Этапы развития концепции УЦП:

- _) зарождение теории УЦП;
- _) отделение теории УЦП от логистики;
- _) формирование классической концепции УЦП;
- _) современный этап развития УЦП.

5. К логистическим функциям относятся:

- а) строительство склада;
- б) транспортировка;
- в) перевозка;
- г) управление транспортом.

6. К основным факторам, которые вызвали появление и развитие концепции УЦП можно отнести следующие:

- а) глобализацию рынков производства и сбыта товаров;
- б) постоянство логистических затрат, связанное с уровнем запасов в цепи поставок;
- в) снижение требований потребителей к качеству товаров и сервиса;
- г) развитие концепции логистического аутсорсинга;
- д) управление запасами.

7. К третьему этапу развития концепции УЦП относится:

- а) появляются обособленные научные исследования в области УЦП;
- б) практика управления цепями поставок акцентируется на внутрифирменном планировании;
- в) управление цепями поставок акцентируется на межфирменном взаимодействии;
- г) четко обозначается различие между интегрированной логистикой и УЦП.

8. Организация, планирование, контроль и перемещение материального потока, от проектирования и закупок через производство и распределение до конечного потребления в соответствии с требованиями рынка и эффективности по затратам это – [_____].

9. Планирование, выполнение и контроль движения и размещения людей и/или товаров, а также поддерживающие действия, связанные с таким движением и размещением, в пределах экономической системы, созданной для достижения своих специфических целей это – [_____].

Тема 2. Классификация цепей поставок

2.1. Участники цепей поставок

2.2. Декомпозиция цепей поставок

Методические указания

Изучение темы необходимо начинать с рассмотрения существующих типов цепей поставок в зависимости от их размера. Нужно определить весь спектр потенциальных посредников, привлекаемых к включению в цепь поставок.

Важно точно установить, какие функции несет тот или иной контрагент в пределах цепи поставок, какова его роль в привнесении ценности в товар или услугу, по мере прохождения цепи поставок.

Участие посредников в процессе функционирования цепи поставок, как правило, имеет обоснование в связи с переходом большинства участников цепи поставок на обеспечение ключевых бизнес-процессов, что приводит к передаче вспомогательных операций и процедур на аутсорсинг.

2.1. Участники цепей поставок

Любое предприятие промышленности, торговли или сферы услуг для обеспечения своей деятельности образует сложную структуру, включающую, кроме поставщиков и потребителей разного уровня, еще и большое число *контрагентов-посредников*.

К **логистическим посредникам** относятся предприятия, оказывающие логистические услуги на принципах аутсорсинга для центральной / фокусной компании цепи поставок: экспедиторы, перевозчики, склады, терминалы, таможенные брокеры, страховые компании, агенты, стивидорные компании и т. п.

Институциональные контрагенты – это таможенные органы, органы контроля, надзора и лицензирования (*санитарная и хлебная инспекции, ветеринарная и карантинная службы, налоговые инспекции и т. д.*).

Прочие посредники – это банки, компании информационного сервиса, рекламные компании и т.п.

В зависимости от количества звеньев, различают *три уровня сложности цепей поставок*: прямая цепь поставок; расширенная цепь поставок; максимальная цепь поставок [36].

Прямая цепь поставок состоит из фокусной (*центральной*) компании (*обычно – промышленного или торгового предприятия*), поставщика и покупателя / потребителя, участвующего во внешнем и/или внутреннем потоке продукции, услуг, финансов и/или информации (*рис. 2.1*). При этом, как правило, **фокусная компания** определяет структуру цепи поставок и управление взаимоотношениями с контрагентами по бизнесу.

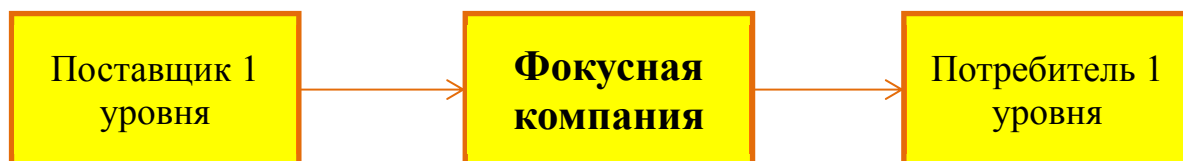


Рисунок 2.1 – Прямая цепь поставок

Расширенная цепь поставок включает дополнительно поставщиков и потребителей второго уровня (*рис. 2.2*).



Рисунок 2.2 – Расширенная цепь поставок

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru