

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Логистические функции можно разделить на функции, связанные с **операционной** деятельностью и функции, связанные с **координирующей** и **интегрирующей** деятельностью цепи поставок.

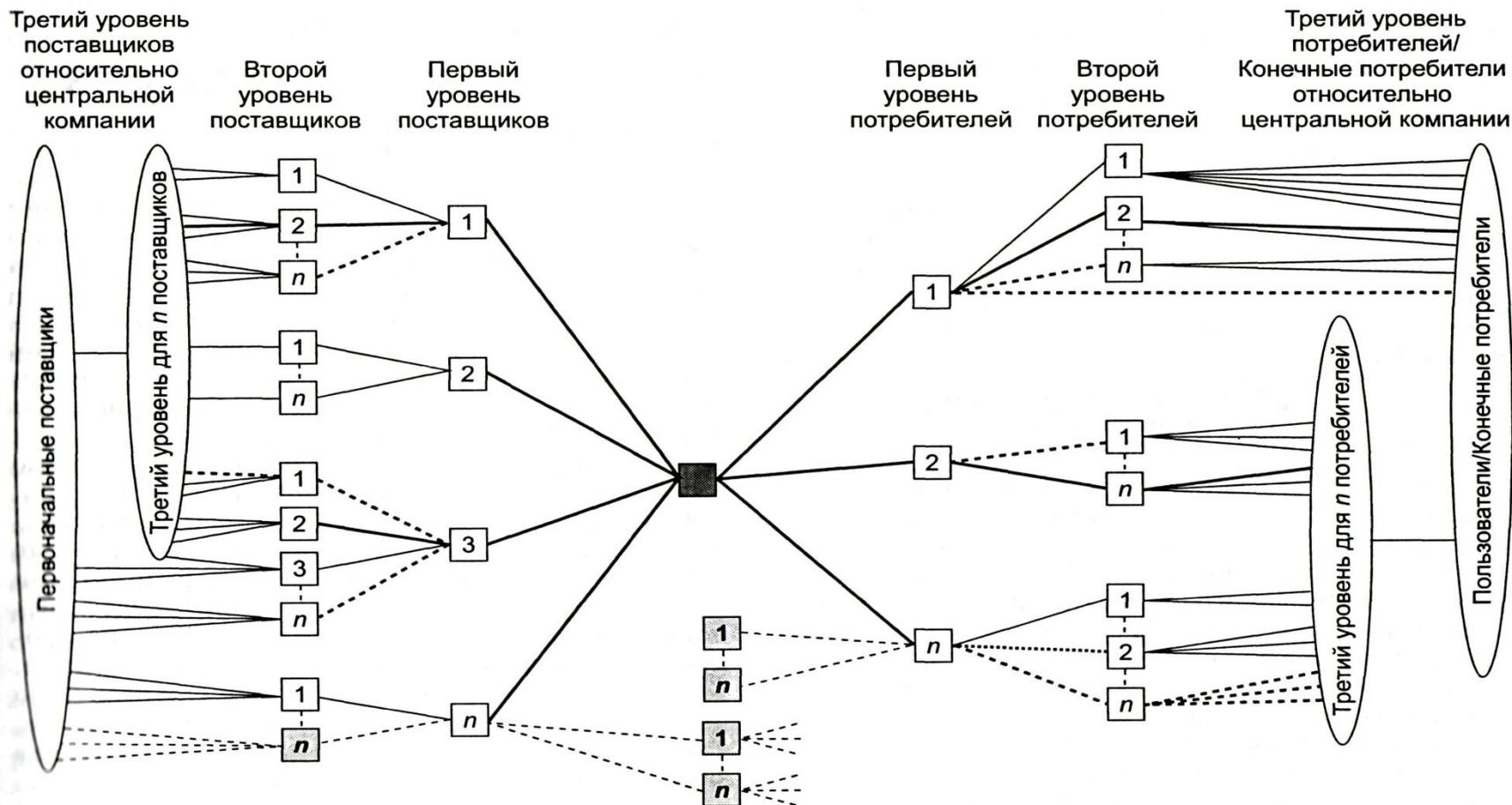
К логистическим функциям, связанным с **операционной** деятельностью, относятся такие функции, как транспортировка, складирование и грузопереработка, упаковывание, управление возвратом и утилизацией (отходов, брака, тары), управление поставками запасных частей и материалов для ремонта (обслуживания) основных фондов, таможенное оформление грузов (при осуществлении внешнеэкономической деятельности), информационно-компьютерная поддержка.

# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

8 ключевых процессов управления цепями поставок :

1. **Customer Relationship Management (CRM) -  
*Управление взаимоотношениями с клиентами;***
2. **Customer Service Management -      *Управление процессами  
обслуживания клиентов;***
3. **Demand Management -            *Управление спросом;***
4. **Order Fulfillment -                *Управление заказами;***
5. **Manufacturing Flow Management - *Управление производством;***
6. **Procurement или Supplier Relationship Management -  
*Закупки или управление взаимоотношениями с поставщиками;***
7. **Product Development and Commercialization –  
*Разработка продукта и методов его продвижения;***
8. **Returns -                            *Управление возвратами товаров***

# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК



- Управляемые связи между процессами
- ..... Отслеживаемые связи между процессами
- - - - - Неуправляемые связи между процессами
- ..... Связи с объектами, не входящими в цепочки поставок

- Центральная компания
- Участники цепочек поставок центральной компании
- ▣ Объекты, не являющиеся участниками цепочек поставок центральной компании

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Когда организации пытаются создавать эти интегрированные цепи поставок и эффективно управлять ими, им необходимо решить несколько важных вопросов, в том числе:

- осмыслить существующие цепи поставок и представить их в виде схемы;
- признать важную роль, которую играет длительность цикла в цепи поставок;
- перестроить логистику цепи поставок;
- создать систему оценки показателей эффективности для цепи поставок.

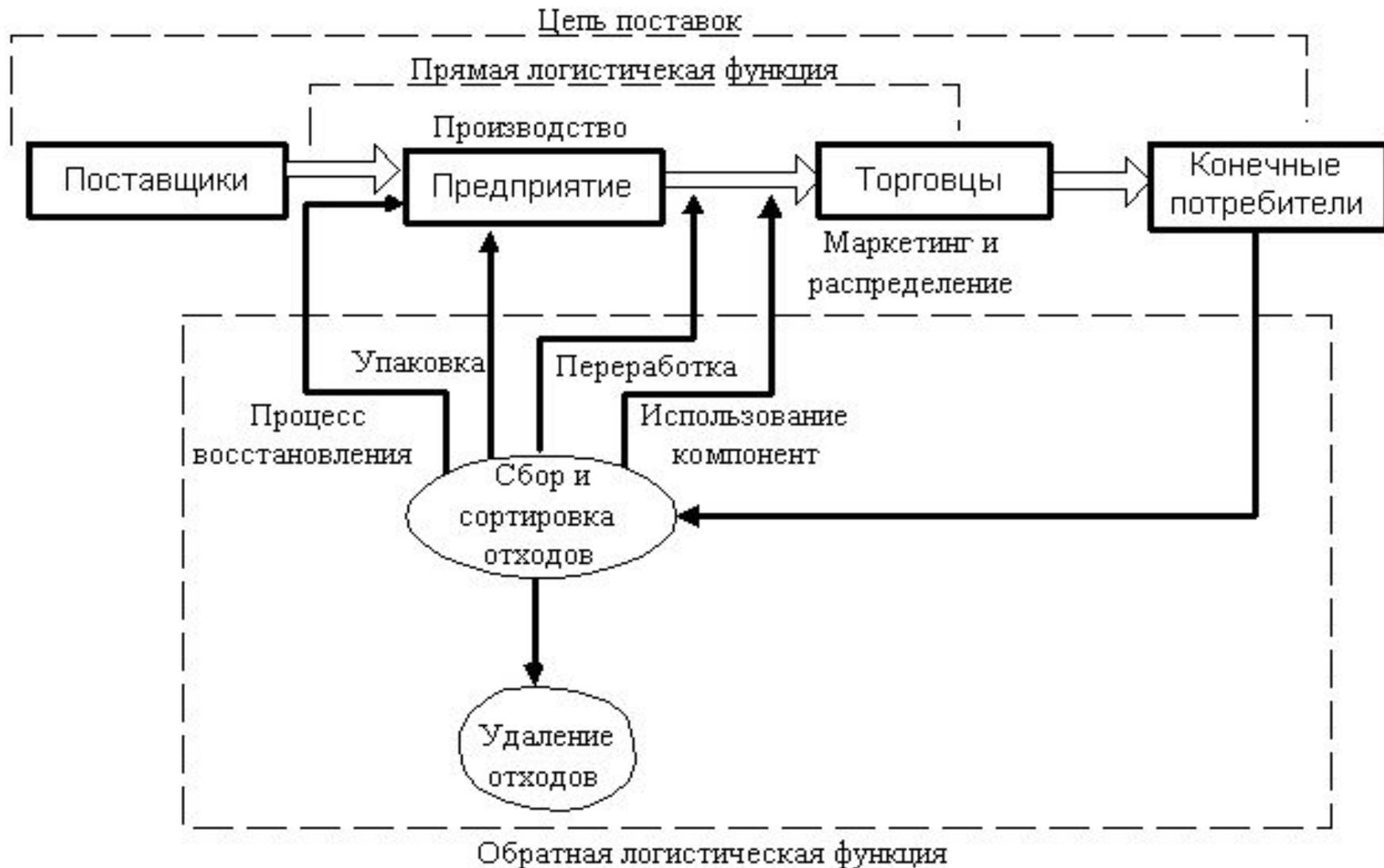
## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

- Отображение процессов является фундаментальным инструментом для осмысления цепей поставок. Процесс определяется как "логическая последовательность взаимосвязанных транзакций, которая преобразует все, что поступает на вход процесса, в результаты или продукцию". Бизнес-процесс представляет собой "цепь логически связанных повторяющихся действий, которые направляют ресурсы соответствующего предприятия на совершенствование или преобразование какого-либо объекта (физического или воображаемого) для достижения заранее определенных и поддающихся измерению результатов или продукции, предназначенных для внутренних или внешних потребителей"

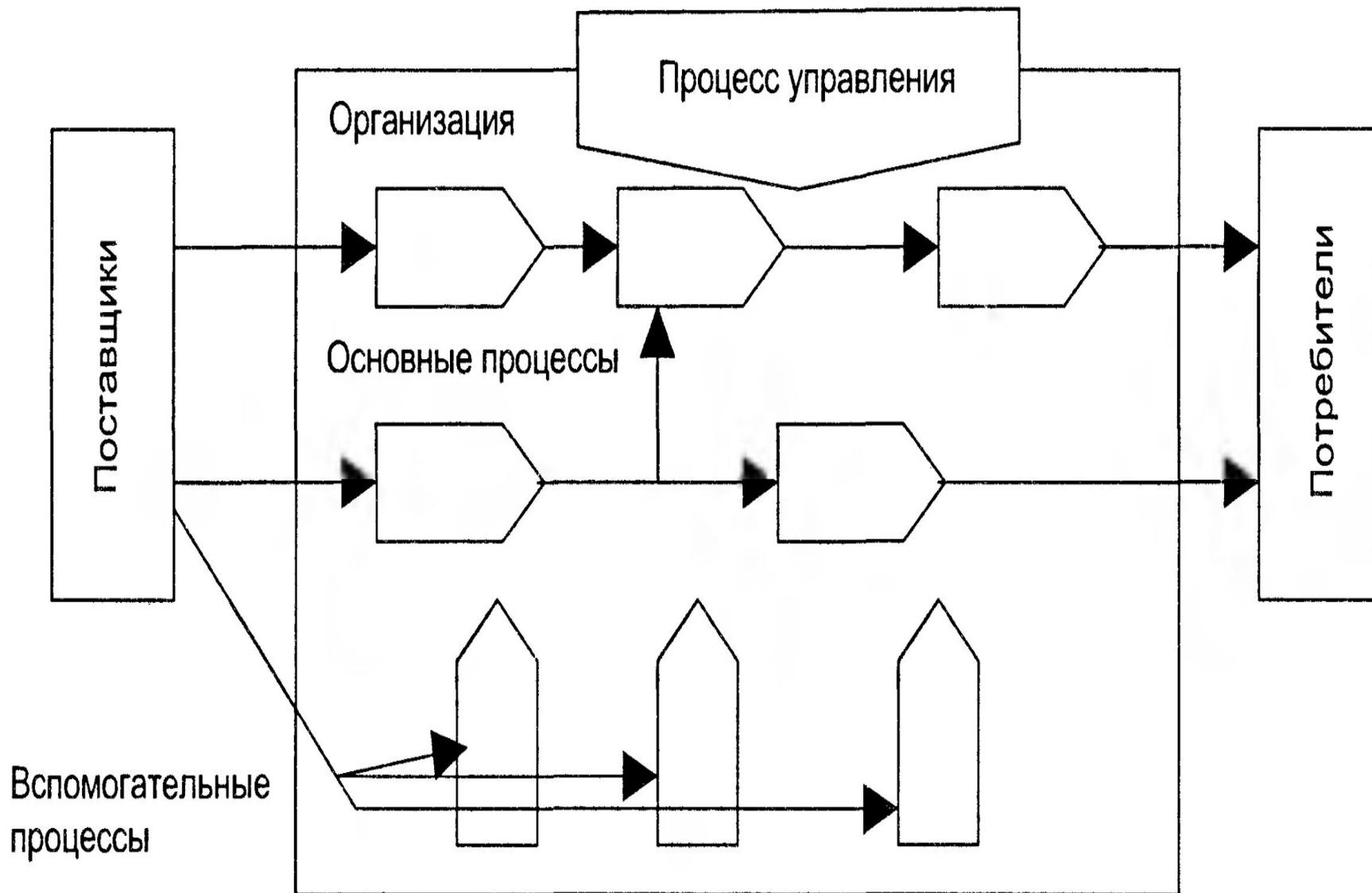
## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

- У всех бизнес-процессов есть потребитель — либо внутренний, либо внешний по отношению к соответствующей компании.  
примеры типичных бизнес- процессов:
- разработка новых продуктов;
- выявление новых потребителей;
- закупки;
- входная логистика;
- планирование и контроль производства;
- производство и сборка;
- сбыт;
- обработка заказов потребителей;
- исходящая логистика;
- обслуживание потребителей и послепродажная поддержка;
- исследования и разработка продукции.

# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

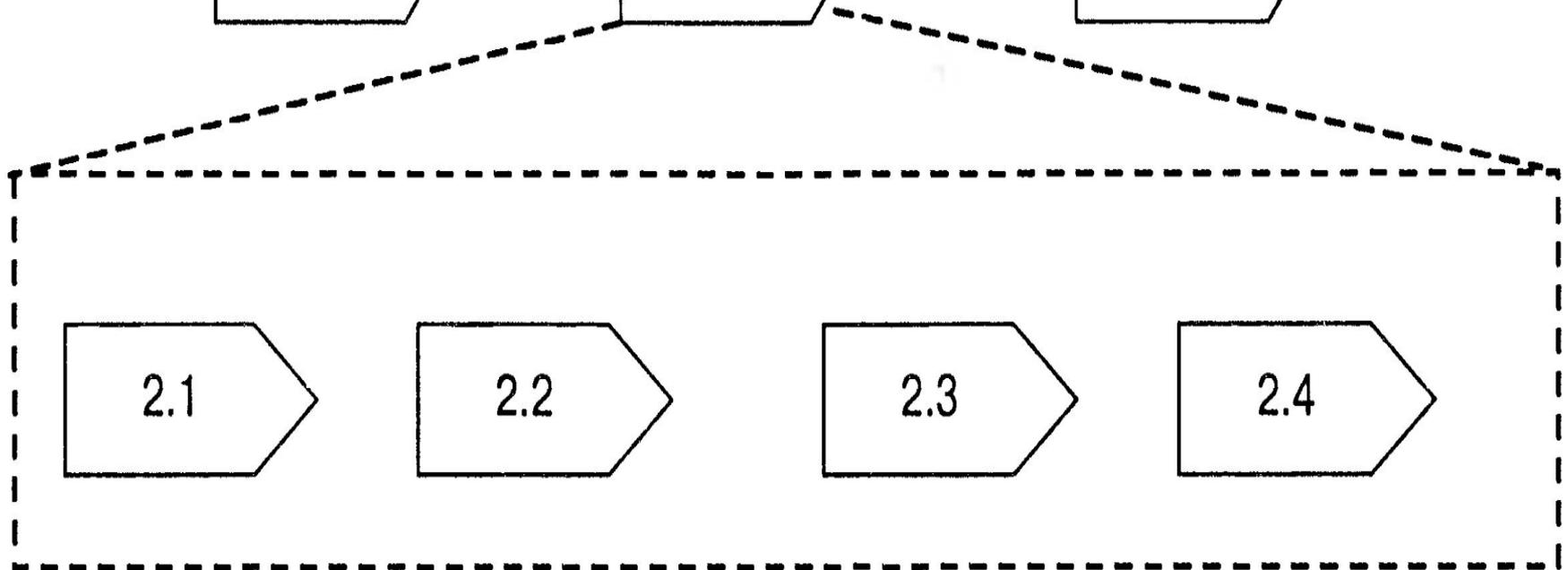
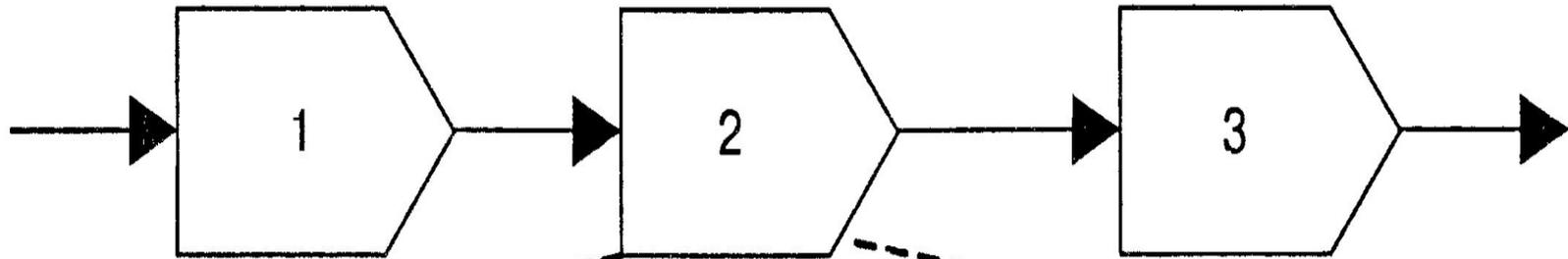


# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК



# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

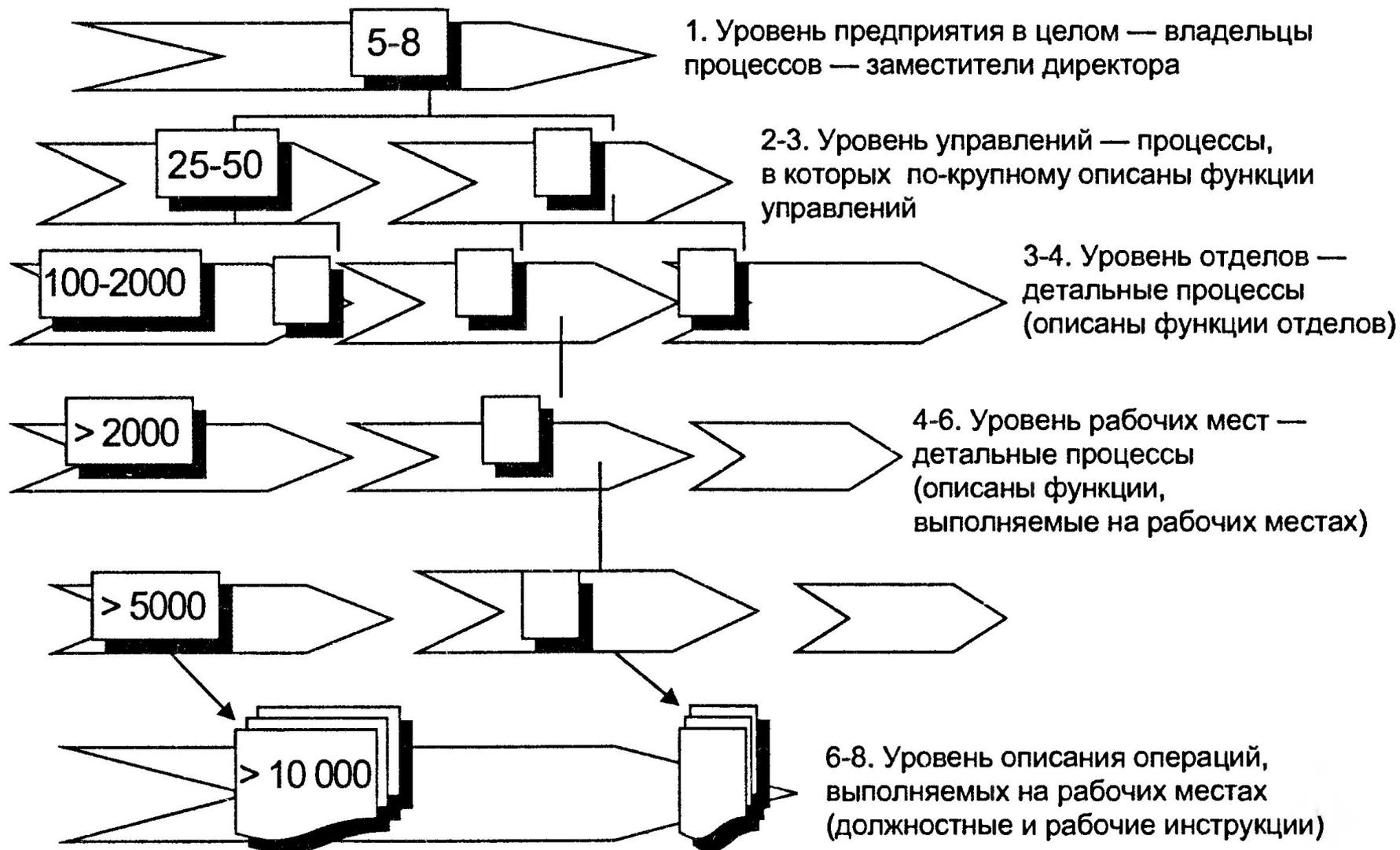
Процессы верхнего уровня



Декомпозиция процесса на подпроцессы нижнего уровня

# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

До какой глубины описания целесообразно опускаться?

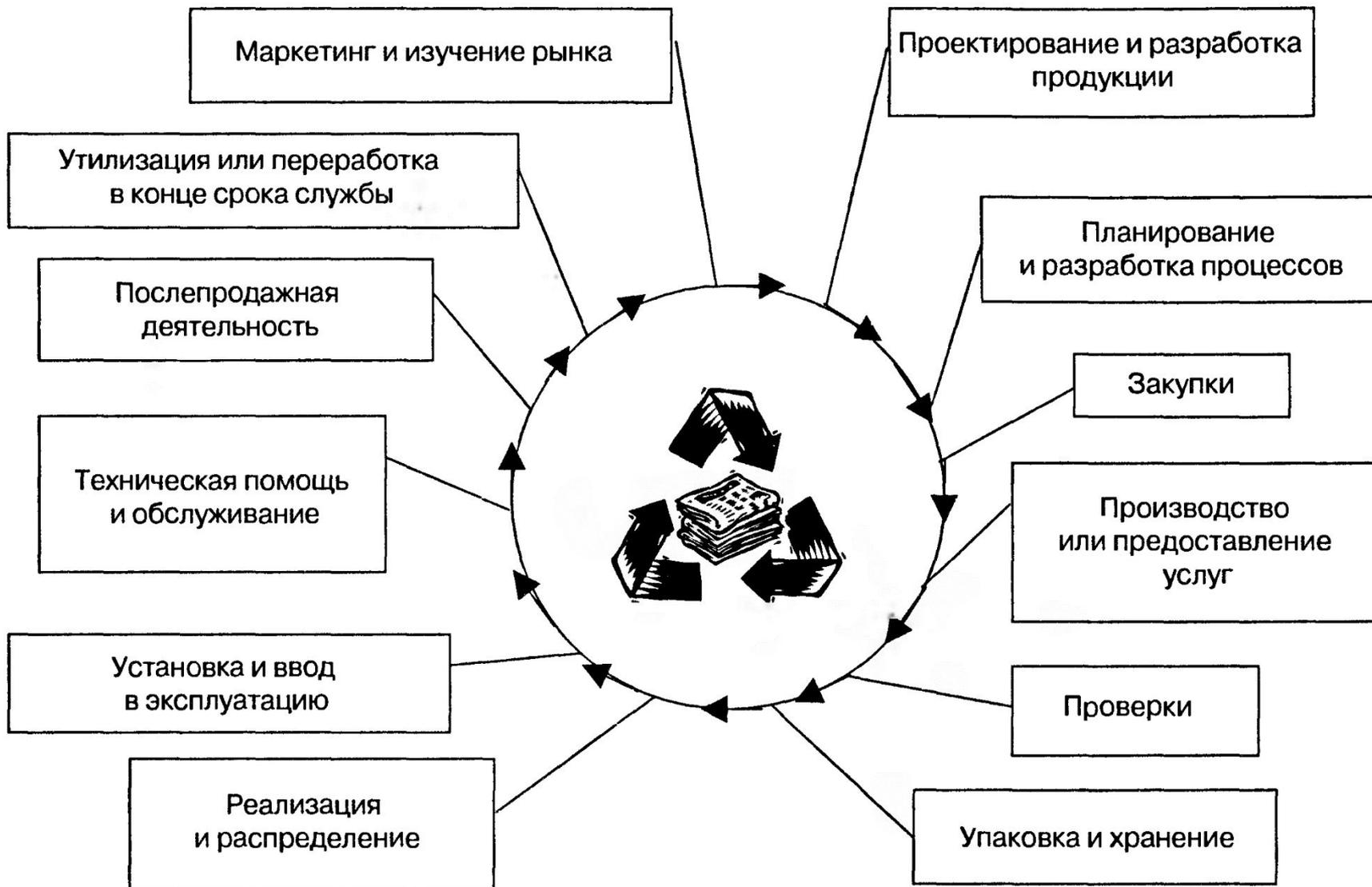


## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

К основным процессам организации, как правило, относят процессы производства, сбыта и снабжения. К основным следует относить процессы, добавляющие ценность продукции для потребителя. Примерами таких процессов являются: маркетинг, закупки, производство, хранение, поставка продукции, сервисное обслуживание и другие, связанные с продукцией.

# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Пример перечня основных процессов на основе схемы жизненного цикла продукции по ISO 9004-1:1994





**Вспомогательные процессы** напрямую не добавляют стоимости и являются по своей сути затратными. К таким процессам обычно относятся:

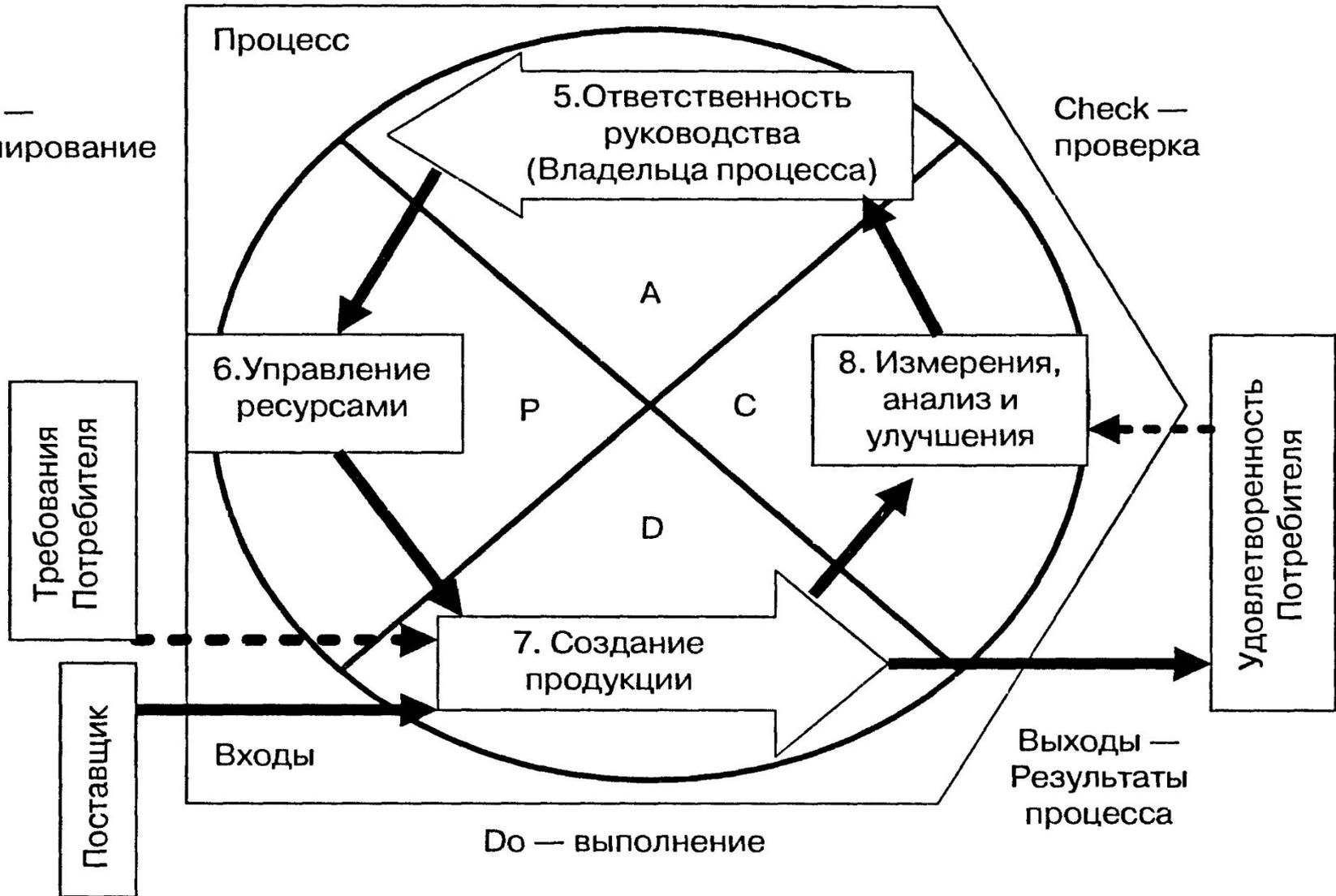
- подготовка кадров;
- сервисное обслуживание оборудования;
- обеспечение связью, IT-обеспечение;
- административно-хозяйственное обеспечение;
- финансовое и бухгалтерское обеспечение деятельности организации;
- обеспечение безопасности;
- другие процессы.

# УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Act — управление  
(исправление)

Совмещение цикла P-D-C-A и схемы процессного подхода  
стандартов ИСО серии 9000:2000

Plan —  
планирование



## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Менеджмент процесса заключается в том, что владелец процесса непрерывно или с установленной периодичностью контролирует ход процесса и принимает управленческие решения в случаях отклонения параметров процесса от критериев, установленных для нормального хода процесса. Владелец процесса в ходе управления **планирует (Plan)** распределение ресурсов для достижения поставленных целей процесса с максимальной эффективностью. Ход **выполнения (Do)** процесса исполнителями, владелец **проверяет (Check)** по информации, которая поступает с контрольных точек. Владелец процесса ведет оперативное управление процессом, **управляя (активно вмешиваясь в ход процесса — Act)**, изменяя запланированное распределение ресурсов, меняя планы, сроки и требования к результатам процесса в соответствии с изменившейся ситуацией.



Замкнутый цикл управления известен как цикл Деминга P-D-C-A<sup>1</sup> (Plan-Do-Check-Act): планирование — выполнение — проверка — управление (исправление)<sup>2</sup>. Методология P-D-C-A представляет собой алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей.



## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Предложенный У. Эдвардом Демингом (W. Edward Deming) замкнутый цикл совершенствования процесса в последовательных фазах "план, осуществление, проверка, действие" представляет собой весьма эффективный подход к решению этой проблемы.

- На фазе "план" фирма выявляет и анализирует проблему, а затем планирует действия, направленные на ее решение.
- На фазе "осуществление" фирма пробует выполнить действия, запланированные на предыдущей фазе. Главная цель заключается в том, чтобы "поэкспериментировать" с решением проблемы.
- На фазе "проверка" фирма оценивает, оказывают ли корректирующие действия желаемое воздействие на проблему, которую пытается решить эта фирма.
- Наконец, на фазе "действие" фирма видоизменяет процесс в соответствии с действиями, которые по результатам проверки приносят желаемый результат. После того как фирма выполнит все четыре указанные фазы, процесс считается усовершенствованным.

### Задачи оптимизации в цепях поставок

- *Оптимизация* – это процесс нахождения экстремумов (глобального максимума или минимума), которые могут быть оценены как лучшие значения (показатели) определенной целевой функции или выбор наилучшего (оптимального) варианта из множества возможных.

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

### Задачи оптимизации в цепях поставок

- Число задач оптимизации в цепях поставок чрезвычайно велико, их состав многообразен. Однако все задачи в конечном итоге направлены на оптимизацию ресурсов и повышение конкурентоспособности. Решая задачи оптимизации цепей поставок, необходимо учитывать, что у любой фирмы для ведения бизнеса, достижения стратегических, тактических или оперативных целей ресурсы ограничены. Особое значение приобретает правильное выстраивание системы ограничений на используемые ресурсы и ключевые факторы на каждом уровне цепи поставок.