

ИНСТРУМЕНТЫ РЕИНЖИНИРИНГА В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПИ ПОСТАВОК

RE-ENGINEERING TOOLS IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

В статье рассматриваются эволюционные модели организации цепи поставок и примененные реинжиниринга для решения ситуационных задач управления эффективностью производства.

Ключевые слова: бизнес-процесс, цепь поставок, управление, реинжиниринг.

The evolutionary models of the supply chain organization and the re-engineering tools for situational tasks of the production efficiency solutions are considered in the article.

Keywords: business process, supply chain, management, re-engineering.

Управление динамикой запасов предприятия всегда является актуальной управленческой задачей и приобретает особую важность в периоды экономических кризисов. Сегодняшний этап развития российской экономики ставит перед многими компаниями, возможно, уже не столько вопросы выживания, сколько вопросы повышения эффективности производства и оптимизации управления. В частности, меняются понимание и отношение к формированию структуры капитала. Наряду с задачей снижения общих операционных издержек, предприятия должны сейчас серьезно рассматривать такой резерв, как объем запасов, который определяет размер связанного капитала.

Существует множество моделей и инструментов оптимизации, в том числе программные пакеты для систем и бизнес-процессов разного уровня и масштаба, которые используются для планирования и повышения эффективности производства [1; 2]. При этом ни для кого не секрет, что прямое применение этих моделей и инструментов без учета и адаптации к специфике предприятия не дает существенного экономического эффекта. Тем не менее, не следует воспринимать задачи реинжиниринга бизнес-процессов лишь как локальные. Поскольку некоторые бизнес-процессы и подсистемы предприятия носят универсальный характер, в некоторых случаях возможен общий подход к реинжинирингу [3–5].

¹ Кандидат химических наук, доцент АНО ВО «Российский новый университет».

В таких случаях ожидаемые результаты следует связывать не столько с конкретикой данного предприятия, сколько с отраслевой и макроэкономической спецификой. С другой стороны, задачи оптимизации управления имеют и вполне универсальные ориентиры. В конечном итоге ключевыми условиями являются повышение продуктивности и эффективности, снижение сложности и издержек.

Архитектура бизнес-процессов цепи поставок, в частности, оказывает непосредственное влияние на результативность оптимизации материально-информационных потоков и собственно на удовлетворение запросов клиентов. Дизайн цепи поставок претерпел серьезную эволюцию с момента появления термина «цепь поставок» (supply chain) как такового в конце XX века [6; 7]. Все промежуточные варианты эволюции при этом существуют и в настоящее время и даже могут сосуществовать в рамках стратегического развития компании. То есть, все варианты обеспечивают определенную результативность функционирования цепи поставок, однако потребность в адаптации к реальным условиям рынка и обеспечения эффективности приводит к необходимости реинжиниринга данного процесса и его подпроцессов [6; 8; 9]. В настоящее время для многих российских компаний актуальнейшей задачей становится обеспечение конкурентного, часто низкокенового предложения на фоне удорожания ресурсов. Такая потребность характерна как для промышленных, так и для по-

требительских товаров и услуг, причем решения задачи повышения общей эффективности часто требуют дополнительного анализа и доработки [4; 5; 10; 11].

Несмотря на развитие малого и среднего предпринимательства, в России по-прежнему часто используются довольно старые модели управления, характерные для крупных предприятий. Западный бизнес в основном отказался от модели функционально ориентированной организации еще 20-30 лет назад, однако в российском бизнесе эта модель присутствует и ее полезно взять в качестве базового варианта процесса реинжиниринга. Модель представлена на рис. 1.

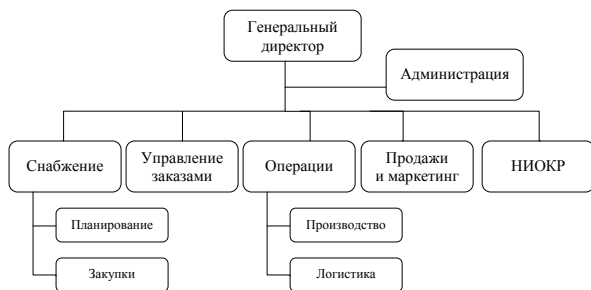


Рис. 1. Функциональная модель

Показанная модель в целом позволяет справиться с задачами обеспечения предприятия необходимыми ресурсами, однако не позволяет оптимизировать в целом процесс от получения ресурсов до продажи товара, а следовательно, обеспечить серьезную конкурентоспособность. Поэтому естественным шагом в совершенствовании данной модели становится переход к функционально сгруппированной организации. В такой организации ключевые функции группируются внутри одного департамента (рис. 2).



Рис. 2. Переходная модель

Смысл группировки в том, чтобы объединить под единым руководством три основные группы операционных процессов: производ-

ство, логистику и исполнение заказов клиентов. Руководство сгруппированными функциями передается на второй уровень руководства компаний. Руководит всем блоком директор по операциям, в подчинение которому переходит обеспечение ресурсами. Можно отметить, что из всех групп процессов, объединенных в блоке операций, блок производства имеет преимущественно технологический характер и, по сути, является зависимым от материальных потоков, формируемых на его входе и выходе другими блоками. Не удивительно поэтому, что эволюция организации шла дальше в направлении выделения производства в самостоятельный блок с подчинением непосредственно первому уровню управления компанией. Для предприятий, производящих промышленную продукцию и высокотехнологичные потребительские товары, такой вариант часто наиболее предпочтителен. Схема такой интегрированной структуры представлена на рис. 3.



Рис. 3. Частично интегрированная модель

Как и во второй модели, управление цепью поставок в данном случае рассматривается в качестве отдельной подсистемы и представляет собой обособленный блок бизнес-процессов внутри общей структуры управления. Различие между моделями заключается в управлении ресурсами. В первом случае руководитель цепи поставок не имеет возможности полностью контролировать ресурсы, необходимые для осуществления стратегии в части поставок клиентам. Недостатком частично интегрированной модели можно считать недостаточно полный контроль над выполнением стратегических задач и эффективностью в целом в масштабе предприятия. Для обеспечения наилучшей кросс-функциональной результативности и общей эффективности производство следует подчинить руководителю операционного департамента. Такое решение не создает серьезных проблем для производств

потребительских товаров и услуг, однако часто достаточно болезненно для высокотехнологичных производств. В зависимости от специфики компании, руководителем объединенного блока цепи поставок и производства является либо директор по операциям, либо директор по цепи поставок. Различие скорее лингвистическое, однако всё же отражает ситуацию с более или менее подчиненной ролью производства как совокупности технологических процессов.

Интегрированная модель управления (рис. 4) позволяет оптимизировать весь процесс от поступления ресурсов до выхода продукта с предприятия. В результате такого реинжиниринга цепи поставок достигаются наилучшее перераспределение ресурсов для удовлетворения запросов клиентов, преодоления функциональных барьеров внутри организации, оптимизации планирования от входа до выхода с предприятия. Помимо существенной оптимизации управления, пример эволюции архитектуры цепи поставок интересен и с точки зрения теории применения реинжиниринга в управлении бизнес-процессами. В огромном множестве работ по реинжинирингу, в частности в ВКР-проектах на конкретных предприятиях самых разных отраслей, с которыми автору приходится знакомиться, реинжиниринг предполагает вывод или добавление каких-либо функций в или из структуры предприятия (системный подход), либо незначительные группировки процессов в рамках подгрупп объектов (объектно ориентированный подход). На примере реинжиниринга цепи поставок наглядно показано, что кроме данных инструментов, принципиальные результаты в плане оптимизации управления следует также ожидать от операций устранения функциональных барьеров и создания перекрестных функциональных процессов.



Рис. 4. Интегрированная модель

Литература

1. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. – М. : ДМК Пресс, 2010. – 224 с.
2. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки. – М. : Наука, 1978. – 391 с.
3. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Десять методов реинжиниринга бизнес-процессов. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 352 с.
4. Золотарев О.В. Совершенствование системы управления предприятием на основе внедрения новых информационных технологий // Труды конференции «Резервы экономического роста предприятий и организаций». – Пенза : ПДЗ, 2011.
5. Золотарев О.В. Процессный подход к управлению в проектах внедрения корпоративных информационных систем // Вестник Российского нового университета. – 2014. – Выпуск 4. – С. 89–92.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 1997.
7. Cohen, S., Roussel, J. Strategic Supply Chain Management USA, McGraw-Hill, 1 edition. – 2004. – August 1. – 316 p.
8. Джордж С., Ваймерскирхс А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. – СПб. : Виктория-плюс, 2002. – 350 с.
9. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 341 с.
10. Золотарев О.В. Технология внедрения корпоративных информационных систем : методические указания к лабораторным работам. – М. : РосНОУ, 2013.
11. Золотарев О.В. Управление в проектах внедрения распределенных корпоративных информационных систем // Вестник Российского нового университета. – 2012. – Выпуск 4. – С. 78–80.