

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Чекалина, Т.Н. Использование сетевого подхода в методике анализа трансграничного сотрудничества / Т.Н. Чекалина // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. - Вып. 7: Сер. Естественные науки. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2007. - С. 92-97
2. Остапчук Н.Н. Развитие логистических центров в транспортном пространстве Европейского союза. // Управление общественными и экономическими системами. № 1. 2007. – С. 13-21.
3. Еловой И.А. Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь: учеб.-метод. пособие // И.А. Еловой, А.А. Евсюк, В.В. Ясинский. – Гомель, БелГУТ, 2007. –С. 8.

**Рудковский О.А.,**

Житомирский государственный технологический университет,  
г. Житомир, Украина  
olegrski@mail.ru

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современные динамические экономические условия на внутренних и международных рынках требуют от системы управления соответствующей, своевременной реакции на ситуацию для обеспечения управляемого функционирования и развития предприятия в долгосрочном периоде. На сегодняшний день такую реакцию способно обеспечить стратегическое управление предприятием, в основе которого – логистическая концепция управления. Она обеспечивает предприятие системой передовых решений в управлении, в центре которых находится логистическая стратегия предприятия. В современной практике при разработке логистической стратегии предприятий широко используется модель SCOR, которая разработана специально для управления логистическими цепями, а, следовательно, может использоваться для разработки логистической стратегии. Референтная модель операций в цепях поставок (Supply Chain Operations Reference model (SCOR), – была разработана и развивается международным Советом по цепям поставок (Supply Chain Council, сокращенно – SCC) в качестве межотраслевого стандарта управления цепями поставок [1-3].

Референтная модель SCOR – это эталонная (рекомендуемая) схема организации бизнеса, разработанная для конкретных отраслей промышленности на основе реального опыта внедрения в различных предприятиях по всему миру и включают проверенные на практике процедуры и методы организации управления [3]. В модели определены типовые бизнес-процессы, горизонтальные и вертикальные связи и бизнес-правила, действующие в различных областях.

Модель SCOR была разработана, чтобы дать предприятиям возможность общаться на языке общих стандартов, сравнивать себя с конкурентами, учиться у предприятий данной отрасли и у предприятий других отраслей. SCOR – это референтная модель, которая задает язык для описания взаимоотношений между участниками цепи поставок, содержит библиотеку типовых бизнес-функций и бизнес-процессов по управлению цепями поставок. Эта модель помогает не только оценить текущую деятельность, но и оценить эффективность реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.

Модель рассматривает логистическую деятельность молокоперерабатывающего предприятия на четырех уровнях:

1) определяет рамки и содержание SCOR цепей поставок, все бизнес-процессы молокоперерабатывающего предприятия однозначно группируются в базисные процессы: планирование, снабжение, производство, доставка, возврат. На этом уровне молокоперерабатывающее предприятие формирует конкурентные цели для своего цепи поставок (т.е. то, что реально проявляется в логистической стратегии);

2) дает определение 26 основных категорий процессов, которые могут быть структурными элементами конкретной цепи поставок. Молокоперерабатывающие предприятия могут формировать идеальные или фактические операции, используя эти процессы;

3) обеспечивает информацией, необходимой для эффективного установления целей и планирования оптимизации цепи поставок. Сюда включаются определения необходимых усовершенствований, постановка эффективных целей для бенчмаркинга, определение лучшего опыта (практики) управления и программного обеспечения, обеспечивающего функционирование предлагаемых усовершенствований на молокоперерабатывающем предприятии;

4) определяет процедуры внедрения усовершенствований цепи поставок молокоперерабатывающего предприятия. Эти процедуры не определяются в SCOR модели, поскольку они уникальны для каждого конкретного предприятия молокопереработки и зависят от условий его функционирования и развития.

Проведение анализа логистической деятельности молокоперерабатывающих предприятий по модели SCOR предусматривает выделение пяти базисных бизнес-процессов: производство (Plan), поставки ресурсов (Source), производство (Make), доставка продукции (Deliver), возвратные потоки (Return).

Фактически использование модели SCOR позволяет одновременно использовать три техники современного управления в сфере логистики [1; 2]:

1) реинжиниринг (перепроектирование бизнес-процессов молокоперерабатывающего предприятия из состояния «как есть», в состояние «как должно быть»);

2) бенчмаркинг (установка целей логистической системы молокоперерабатывающего предприятия на основе лучших значений в молокоперерабатывающей отрасли, или в смежных отраслях);

3) использование лучших практик (описание практик и информационных технологий, необходимых для достижения лучших показателей).

Каждой группе бизнес-процессов молокоперерабатывающего предприятия характерны следующие действия:

1) планирование. Определяются источники поставок молока, производится обобщение и расстановка приоритетов в потребительском спросе, планируются запасы, определяются требования к системе распределения, а также объемы производства, поставок сырья / материалов и продукции молокопереработки. На этом уровне проводится принятия решения что производить самостоятельно, а закупать, решения по планированию ресурсов и мощности, и относящиеся к управлению жизненным циклом молочной продукции;

2) поставка. Определяются ключевые элементы управления снабжением. Определяются различные процедуры, такие как оценка и выбор поставщиков молока и других товаров, проверка качества поставок, заключение договоров с поставщиками. Все процедуры, связанные с получением материалов: приобретение, получение, транспортировка, входной контроль, постановка на хранение до и в процессе оприходования;

3) производство. Производство молочной продукции, выполнение и управление структурными элементами «производство». Здесь определяются специфические процедуры производства: собственно производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск молочной продукции (внутризаводской логистика). К структурным элементам процесса «производство» относятся технологические изменения, управления производственными мощностями (оборудованием, зданиями и т.п.), производственные циклы, качество производства, график производственных изменений и т.п.;

4) доставка. Состоит из управления заказами на молочную продукцию, управления складом и транспортировкой. Управление заказами включает формирование и учет заказов, формирование стоимости, выбор конфигурации заказа. Создание и ведение клиентской базы, ведение базы данных по молочной и ценам, управления дебиторами и кредиторами. Управление складом – действия по подборки комплектации, упаковки, создание специальной упаковки / ярлыка для клиента и отгрузки товаров. Управление транспортировкой и доставкой молочной продукции – управление перевозками. Инфраструктура доставки определяется правилами управления каналами, правилами управления заказами, управлением молочной продукцией для доставки и управлением качеством доставки;

5) возврат. Определяются структурные элементы возвратов (дефектной, избыточной молочной продукции, или срок годности которой истек, тары) как от сферы производства до сферы поставок, так и от сферы доставки – производству: определение состояния молочной продукции, размещение продукции, запрос на авторизацию возврата, составление графика возвратов, направление на уничтожение и переработку.

Использование референтной модели позволяет с помощью группы показателей также оценить эффективность цепи поставок молокоперерабатывающего предприятия, по которым можно осуществлять индикативное управление [3]:

1) надёжность (идеальность выполнения заказов);

2) реактивность (скорость выполнения заказов);

3) гибкость (возможность быстро менять параметры цепи поставок);

4) затратность (затраты, отображающие процессы цепи поставок предприятия);

5) эффективность (результативность инвестиций предприятия в активы цепи поставок).

Таким образом, референтная модель является сильным и эффективным инструментом управления, который может быть использован молокоперерабатывающими предприятиями как в сфере логистического управления (при формировании логистической стратегии и её дальнейшей реализации), так и в целом в системе управления молокоперерабатывающего предприятия. Комплекс инструментов модели является современным набором инструментов для передовых предприятий на рынке и в отрасли, использование которых обеспечивает молокоперерабатывающим предприятиям формирование конкурентных преимуществ на рынке.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Левина Т.В. Лучшие практики. SCOR-моделирование // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 2. – С. 88-94.

2. Сергеев В.И. DCOR моделирование как развитие стандарта SCOR-модели. // Логистика и управление цепями поставок. – 2008. – № 4. – С. 8-13.

3. Что такое SCOR? (Информация на портале международного совета по цепям поставок) [Электронный ресурс] URL: <http://supply-chain.org/scor/>.