

низации, автоматизации её процессов, поиска проблем в функционировании бизнес-процессов, а также для обучения персонала.

Для эффективного функционирования торгового предприятия в рыночных условиях оно должно постоянно развиваться и совершенствоваться. Для этого необходимо определять и оценивать, насколько хорошо бизнес-процессы фирмы функционируют, в каком направлении следует усовершенствовать бизнес-процессы и т. д. В качестве такого способа обычно используют оценку ключевых показателей эффективности бизнес-процессов. Однако сложно выделить показатели, которые удовлетворяли бы требованиям руководства с точки зрения оценки их эффективности. Исходя из этого, следует подчеркнуть, что каждое предприятие или организация самостоятельно определяют перечень показателей эффективности внутренней деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Борисова, З.Н. Проектирование системы управления инновационным развитием бизнес-процессами организации: процессно-структурный подход : монография. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
2. Валеева, Ю.С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2013. – №3. – С.146-156.
3. Виноградова, Е.В. Особенности бизнес-процессов управления торговыми предприятиями // Вестник Донецкого государственного университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского.- 2012. – № 4. – С. 45-53.
4. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: Инфра-М, 2004. – 319с.
5. Ковалев, С. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // Консультант директора. – 2005. – № 7. – С. 38-46.
6. Кондратьев, В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов, И. Б. Лозовицкий // 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2008. – 480 с.
7. Лесных, О. Реинжиниринг как способ повышения эффективности бизнес-процессов в организации / О. Лесных, А. Дегтярев // Финансовая газета. – 2006. – № 3. – С. 14-15.
8. Новоселова Н.В. Стандартизация бизнес-процессов в рознице // Управление магазином. – 2009.– № 9. – С.27-33.
9. Репин, В. Описание бизнес-процессов: стремление к простоте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru). – Дата доступа: 10.05.2019.

## **УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В ЛОГИСТИКЕ**

*Вакулич Н. А.*

Развитие рынка, которое происходит в настоящее время, предлагает компаниям широкий спектр возможностей, одновременно поощряя их быть творческими и инновационными. Изменения в деятельности предприятий производятся во многих сферах. Косвенно или напрямую они связаны с логистикой этой компании. В результате проведенных изменений происходит динамичное развитие цепочки поставок, что требует введения мер, направленных на улучшение всей цепи. Совершенствование цепочки поставок может быть реализовано с помощью моделей управления взаимоотношениями, которые показывают путь к достижению эффективного и действенного функционирования цепочки поставок, путем создания определенных связей с соответствующей силой взаимодействия между отдельными звеньями этой цепи. Таким образом, целью данной работы является обзор и анализ выбранных моделей управления взаимоотношениями в цепочке поставок логистики.

Существует много разных определений понятия «логистика». Они созданы Советом управления логистикой в Соединенных Штатах и описывают все действия, относящиеся к процессу планирования, внедрение и контроль затрат эффективного и действенного потока сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, а также соответствующей информации из пункта производства до точки потребления с целью удовлетворения требований и потребностей клиентов. Широко понимаемая логистическая деятельность включает в себя обслуживание клиентов, прогнозирование спроса, процессы, связанные с поставками, контроль состояния запасов, выполнение заказов, все виды услуг, местоположение производственных предприятий и складов, поток информации между ними, упаковки, обработка жалоб, обработка возвратов, транспортная деятельность, а также хранение.

Это определение отражает основные задачи, которые ставятся в логистике, а именно: координацию расхода материалов для производства, согласование потока готовой продукции для потребителей, минимизацию затрат на эти потоки, направления логистической деятельности для удовлетворения высоких ожиданий клиентов и высокий уровень его обслуживания. Е. Gofemska [1] определяет логистику как: «Процесс управления всей цепочкой поставок». Термин «цепочка поставок», фигурирующий в этом определении, следует понимать как любую деятельность, связанную с потоком продуктов и услуг, – от ее источника через все возможные промежуточные формы до конечной формы, в которой конечные клиенты используют продукты и услуги.

Цепь логистики, определяется также термином «логистическая цепь поставок», является предметом управления цепочками поставок. Формулировка «управление цепочками поставок» (от англ. supply chain management - SCM) впервые появилась в научной литературе в 1982 г. в контексте снижения уровня запасов на предприятии, а также у партнеров. Авторами этого понятия считаются Р. Оливер и М. Вебер. Занимались они цепочкой поставок, исполняя ту роль, которую высшее руководство международных компаний должно использовать при идентификации и определении возможных или вероятных конфликтов с определенными целями в различных функциональных сферах организации, которые могут привести несогласованному потоку товаров, информации и финансовых средств. Н. Hellingrath и А. Kuhn определяют управление цепочками поставок, среди прочего, как «комплексное, технологически ориентированное планирование и управление потоком товаров, информации и финансовых ресурсов по всей цепочке» [2].

Специфика процессов в цепи поставок заключается в том, что они проходят через границы организации и не зависят от их формальных структур. С позиции того, что идентификация процессов цепочки поставок является главным образом анализом деятельности компаний, входящих в эту цепочку, чрезвычайно сложно четко определить типы обсуждаемых процессов. Главная цель сотрудничества – улучшить процессы, происходящие в цепочке поставок, при условии получения прибыли для всех участников этой цепи. В традиционных проектах, которые полагаются на сотрудничество предприятий, решающей причиной их принятия, как правило, является возможность достижения индивидуальных выгод отдельными предприятиями. Масштаб сотрудничества в цепочке поставок значительно больше, чем это имеет место в традиционных отношениях предприятий, включает в себя более длительный горизонт времени и большее количество партнеров.

Вопрос поддержания взаимных отношений, взаимосвязей и сотрудничества в рамках цепи поставок возник в научной литературе еще несколько десятков лет назад [3]. С тех пор данный вопрос появлялся под различными названиями, известными как: co-makership (сотворчество) [4], supplier alliances (союзы поставщиков) [5], partnership sourcing (привлечение партнеров) [6]. На протяжении многих лет концепция отношений, основанных на сотрудничестве, была изменена с прямых поставщиков на обширную цепочку поставок [7]. Сама цепочка поставок является как сетью, так и системой. Особенности сети включают в себя ряд связей, отношений между отдельными подразделениями организации, влияющих на поток изделий и с ними связанной информации, особенности системы – это взаимная зависимость между действиями, процессами и организациями. Ввод или же предвидение изменений в отношениях между смежными предприятиями в цепочке поставок не является чем-то простым. Существенной является важность определенных ресурсов, которые необходимы для построения соответствующих отношений. Ключевые ресурсы будут поддерживать партнерские отношения, а неключевые – доминировать. Многие простые операции в логистической цепи требуют небольшого сотрудничества. В их случае звенья цепи стремятся увеличить свои собственные преимущества в кратчайшие сроки. Цель покупателя заключается в сокращении времени реализации заказов. А поставщик стремится к тому, чтобы знать потребность покупателя заранее. С его точки зрения, постоянные изменения заказов нецелесообразны, так как они влияют на изменение его планов. Поэтому важным ключевым моментом между партнерами цепи доставки является доверие, для появления которого необходимо время.

В научной литературе существует ряд моделей управления отношениями в области логистики. Очень часто они встречаются под названием «модель интеграции в логистике». Эти модели показывают путь к достижению успешного и эффективного функционирования цепочки

поставок, через создание соответствующих связей о соответствующей силе воздействия между отдельными звеньями этой цепи. И эти отношения, в контексте изучения логистики, способствуют созданию интегрированной логистической системы между субъектами, являющимися звеньями цепи поставок. Роль этих связей заключается, прежде всего, в выходе навстречу ожиданиям клиентов, что достигается за счет повышения уровня обслуживания. Кроме того, эти связи направлены на улучшение качества продукции и услуг, оптимизации бизнес-процессов, минимизации запасов, а также увеличение доли рынка, который влияет на рост прибыли. К моделям, реализующим приведенные цели, относятся, в частности, модели Спекмана, Камауффа и Мура, модель Кавинато, модель, разработанная консалтинговой компанией PRTM и PMG, модель Кокса, или модель SCOR, которая является эталонной моделью [8]. В данной статье будут рассмотрены модели Спекмана, Камауффа и Мура, Кавинато и модель SCOR для того, чтобы представить сущность модели управления отношениями в области логистики, целью которых является получение предприятиями партнерства в рамках интегрированных логистических систем. Эти модели достаточно легко могут изобразить путь восхождения к отдельным уровням интеграции. Из-за этого они чаще всего используются в процессах управления отношениями в логистике.

### Модель Спекмана, Камауффа и Мура

Классическое описание отношений в цепи поставок, основанных на покупках, где при управлении цепочками поставок он должен поддерживать цепочку поставок, чтобы обеспечить получение максимально низких выходных цен на покупку при осуществлении поставок. Путь этот можно представить так, как показано на рисунке 1.



*Рисунок 1 – Схема получения максимально низких выходных цен на покупку при осуществлении поставок*

R. Speckman, Kamauff и N. Muhr [8] разработали теорию перехода от традиционного подхода, основанного на покупках для взаимодействия, проходящего в форме долгосрочного сотрудничества, подчеркивая, что формы координации и сотрудничества необходимы, но недостаточны для достижения максимального эффекта от сотрудничества.

Представленный подход широко распространен, однако он не лишен критики. Сбалансированный подход к взаимодействию показывает целый ряд факторов, оказывающих огромное влияние на успех в управлении цепочками поставок.

Взаимодействие в цепях поставок требует преобразования во всех действиях, целью которых – избежать неопределенности и использовать возможности посредством творческого потенциала поставщиков и клиентов. Это можно получить через выбор лучших поставщиков, а затем распространять эти знания среди всех участников цепочки. Speckman, Kamauff и Muhr [8] подчеркивают, что необходимо обмениваться информацией, которая может быть конфиденциальной, а также неспособной контролировать других участников цепи. Доверие, изображается как ключевой фактор, определяющий успех деятельности в области цепочки поставок по модели Спекмана, Камауфа и Мура.

## Модель Кавинато

Автор модели Джозеф Л. Кавинато утверждает, что универсальной цепочки поставок не существует [9]. В действительности это результат господствующей «моды», согласно которой, многие компании определяют свою область деятельности как цепочку поставок. Как ни странно, эти предприятия обычно не имеют каких-либо поставок. Это слабо связанные группы различных отделов каких-либо компаний.

Cavinato подчеркивает тот факт, что существует очень много различных типов цепочек поставок, а также, что цепь поставки должна быть согласована с целями предприятия. Кроме того, при очень тщательном наблюдении в данном предприятии, можно определить много различных цепей поставок. Это подтверждает тезис о том, что предприятия, работающие в той же области, не обязательно должны стремиться к тем же целям. На основе принятой стратегии предприятие может выбрать любое количество уровней интеграции как внутренних, так и внешних (с партнерами). Cavinato определил 16 видов цепей поставок, которые представляют собой очень широкий спектр вероятных моделей. Каждая модель оценивает сложность действия определенного типа цепи поставок.

Все 16 моделей включают в себя реальную ситуацию различных отраслей промышленности и отношения, которые могут происходить между этими отраслями. Специфика каждой отрасли накладывает определенные ограничения, связанные тем, как далеко вы можете продвинуться во внедрении новых технологий и других новых решений для цепи поставок. Модель Кавинато также показывает, что цепи поставок могут быть источником производительности, а это конкурентное преимущество, однако они также могут негативно влиять на компании через их «дисфункциональность» в достижении целей развития и прибыли.

## Модель SCOR

Сотрудничество предприятий в области цепей поставок требует определения и характеристики норм и стандартов поведения в отношениях между этими компаниями. С целью стандартизации и улучшения функционирования логистических цепочек, организация Supply Chain Council создала эталонную модель цепочки поставок Supply Chain Operations Reference – SCOR.

Модель SCOR базируется на пяти основных элементах:

- планирование (plan) – управление потоком материалов;
- снабжение (source) – заказ и согласование материалов;
- выполнение (make) – производство материалов или создании услуг;
- распределение (deliver);
- хранение и транспортировка готовых изделий;
- цепь обратной связи (return);
- использование поддержки, осуществляющей возврат товара от клиента, независимо от

причины этого возвращения.

Эти элементы, составляющие структуру модели SCOR, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура модели SCOR

Процесс, в соответствии с моделью SCOR, состоит из трех уровней:

- высокий уровень (top level) – на первом уровне определяются цели, касающиеся получения конкурентных преимуществ предприятия;
- уровень конфигурации (configuration level) – на втором уровне определяются способность выполнения конкретных заказов клиентов;
- уровень элементов процесса (process element level) – на третьем уровне определяются элементы процессов, входы и выходы из процесса, показатели процесса, а также показательная практика, связанная с его реализацией.

SCOR позволяет управлять многомерными связями в цепях поставок. С точки зрения сети связей можно заметить макет логистической цепи (первый уровень), в котором есть различные поставщики, производители, потребители, т. е. классифицированные цепочки поставок в области: source, make, deliver и return. Концепция source–make–deliver–return очень универсальная, поскольку ее можно использовать для определения очень подробных зависимостей.

На следующем, втором уровне, сформулированы типы процессов, которые можно связать с расположением точки разделения (так называемая настройка логистической сети). Таким образом, строится по принципу модели SCOR структура субъект–процесс–тип определенного процесса. Она изображает характеристики потока в пределах отдельных звеньев цепи поставок. На следующем, третьем уровне этой модели назначаются определенные элементы для каждой из групп процессов, представленных на втором уровне. Тем самым, каждый из типов процессов остается на третьем уровне модели и распространяется на подпроцессы вместе с описанием удачной практики и их измерением.

Действие эталонной модели SCOR позволяет стандартизировать процессы, унифицировать именованные, нормализовать показатели у партнеров в данной цепочке. Эта модель характеризуется технологическим подходом, где не имеет значения количество лиц, принимающих участие в процессах, с учетом отношений между поставщиком и получателем на разных уровнях управления.

Модель SCOR облегчает определение зон ответственности каждого из партнеров, а также упрощает решения порученных задач. Полезность модели SCOR, это результат ключевых предположений процессов, касающихся управлением величинами. Модель SCOR – в основном поддерживает менеджеров предприятий в различных сферах деятельности, формирует строительство цепочек поставок, помогает в измерении процессов, имеющих место в цепи, а также помогает в оценке эффективности собственных достижений и направлено на совершенствование процессов. Нормализация в каждом, без исключения, звене цепи поставок является основой комплексного восприятия всей системы, перспективы интеграции процессов и совершенствование результата цепи.

Приведенный выше обзор моделей управления отношениями в области логистики показывает, насколько различны пути получения эффективной цепочки поставок. Он также показывает, что цепи поставок могут быть источником эффективной работы, которая проявляется в получении конкурентного преимущества, но в то же время может оказывать негативное влияние на предприятия путем их неправильной адаптации к достижениям поставленных целей развития и прибыли. Представленные модели относятся к разным отраслям промышленности и отношениям, которые происходят между этими отраслями. Специфика каждой отрасли накладывает определенные ограничения, связанные с ограничениями во внедрении новых технологий и других новых решений для цепочек поставок.

Эталонная модель цепочек поставок SCOR очень просто изображает путь для достижения интеграции в цепочке поставок. Она разделяет процесс на три уровня, тщательно описывая процедуры, которые должны быть выполнены на каждом из уровней. Действия в соответствии с этой моделью позволяют широко понять стандартизацию процессов. Она также позволяет точно определить области ответственности объединений в цепочке поставок. Модель Кавинато показывает факт существования различных цепей поставок и необходимости их настройки для целей предприятия. Кроме того, обращает внимание, что на данном предприятии можно выделить множество различных цепей, а не только одну, как это часто принято. Типы наиболее распространенных цепей, выбранные в этой модели поставок (16), вместе с их описанием и определением степени сложности представляют собой базу вероятных моделей, которые возникают

или могут возникнуть на предприятии. Модель Спекмана, Камауффа и Мура, а также фокус на постоянном взаимодействии в цепочке поставок, не определяя количество цепей и их типов, а также не указывая сложность и уровень интеграции в рамках вашей цепочки поставок.

Взаимодействие в цепочке поставок, в том числе модели, основанные на координации и сотрудничестве, которые необходимы, но недостаточны для достижения прибыли от эффективной и эффективной совместной работы. Эта модель является наиболее общей моделью среди представленных в обзоре моделей управления взаимоотношениями.

Представленные в настоящем описании модели значительно отличаются подходом к управлению взаимоотношениями. В моделях Спекмана, Камауффа и Мура, которые являются самыми простыми среди представленных моделей, использован способ создания интеграции, но без определения конкретных уровней процессов и степеней сложности интеграции. Модель SCOP делит процесс на уровни вместе с указанием конкретных действий, которые должны иметь место на каждом уровне, чтобы получить полную интеграцию. Модель Кавинато представляет собой модель, которая прямо показывает, на какой ступени сложности интеграции расположены данные предприятия. Определенные в этой модели типы цепей поставок представляют собой очень широкий спектр возможных моделей развития, независимо от отрасли промышленности и отношении, которые происходят между этими отраслями.

В настоящее время предприятия процветают во все более изменяющейся, разнообразной, а также неопределенной социально-экономической обстановке. Происходящие изменения в значительной степени влияют на формирование предприятий, поскольку они оказывают влияние на стратегический уровень, уровень операционной системы и структурный уровень. Таким образом, они показывают необходимость внедрения процессов улучшения работы цепочек поставок, воздействуя на процессы, управляющими ими, а также внесение изменений в связи с адаптацией к новым условиям деятельности предприятия. Совершенствование цепи поставок происходит путем применения моделей управления взаимоотношениями, способствует получению эффективного и действенного процветания цепи поставок, путем создания определенных связей различной силы воздействия между отдельными звеньями этого цепи. Главной ролью этих связей является удовлетворение ожиданий клиентов через повышение уровня обслуживания. Эти связи дополнительно влияют на улучшение качества продукции и предоставляемых услуг, минимизацию запасов, оптимизацию бизнес-процессов, что выражается в получении конкурентного преимущества предприятием.

#### **Список использованных источников**

1. Gołemska, E. *Kompendium wiedzy o logistyce*. PWN. – Warszawa-Poznań, 2002.
2. Kuhn, A. *Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette* / A. Kuhn, H. Hellingrath. – Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2002, [za:] Blaik, P.: *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Wyd. 3. zm. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010.
3. Farmer, D. *The benefits of reducing opportunism in buyer-supplier relationship* / D. Farmer, K. Macmillan // *Purchasing and Supply Management*, Maj 1978. – S.10-13.
4. Merli, G. *Co-makership: The new supply strategy manufacturers*. Productivity Press. – Cambridge, 1991.
5. Kannan, V. R. *Supplier alliances: differences in attitudes to supplier and quality management of adopters and non-adopters* / V. R. Kannan, K. C. Tan // *Supply Chain Management: An International Journal*. – 2004. – Tom 9, №4. – S. 279-286.
6. Gould, B. *Partnership sourcing: firms without boundaries in the value chain? The Antidote*. – 1997. – T. 2, № 6. – S.7-9.
7. Ramsay, J. *The case against purchasing partnership* // *International Journal of Purchasing and Materials Management*. – 1996. – S. 13-16.
8. Speckman, R. *An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships* / R. Speckman, J. Kamauff and N. Myhr // *Supply Chain Management*. – 1998. – S. 53–67.
9. Cavinato, J. *What's your supply chain type? Supply Chain Management Review*. – 2002. – S. 60-66.