

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ SCOR-МОДЕЛИРОВАНИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК

Крыгина И.Е.

*Крыгина Ирина Евгеньевна – кандидат технических наук, доцент,
кафедра логистики*

Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, г. Москва

Аннотация: в статье приведено описание SCOR-модели как основы реинжиниринга цепей поставок, раскрыта сущность SCOR-моделирования, а также приводится методология и практика SCOR-моделирования цепей поставок. Материал послужит полезным источником информации специалистам по логистике и управлению цепями поставок, а также студентам и аспирантам, обучающимся по направлению менеджмент/логистика и управление цепями поставок.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности (KPI), логистика, логистический контроллинг, референтная модель цепи поставок (Supply Chain Operations Reference model / SCOR-модель), системный подход, цепь поставок, управление цепями поставок (Supply Chain Management).

Сегодня деятельность производственных предприятий находится в непосредственной зависимости от ситуации на рынке поставщиков и потребителей. Если раньше, в качестве главной аксиомы, выдвигалось требование о максимальной загрузке всех имеющихся производственных мощностей и полном использовании ресурсов, то сегодня акцент сместился в сторону четкого соблюдения сроков поставок, минимальных наличных запасов и минимального времени цикла непосредственного производства. Эти требования обуславливают применения логистического контроллинга к изучению и анализу проблем производства, а также всех составляющих его снабженческих, производственных, сбытовых и других процессов.

Поиск новых способов построения взаимовыгодных отношений с контрагентами в цепях поставок имеет для предприятий-производителей важное значение, так как все хозяйствующие субъекты, включенные в цепь поставок, должны совместно работать с нулевого цикла планирования и разработки продуктов и услуг, прогнозирования, производства, а также распределения, сбыта и доставки.

Термин «управление цепями поставок» (Supply Chain Management) широко используется западными учеными свыше 15 лет. В настоящее время сформировалась целая концепция управления товародвижением и контрагентами в цепях поставок, изучающая наличные ресурсы компаний, а также решения субъектов цепей поставок в отношении взаимовыгодного взаимодействия с контрагентами на всей протяженности цепи поставок [3, с. 32].

По сути, это классический системный подход к интегрированному планированию и управлению потоками в цепочках поставок. Охват подобной интеграции распространяется на весь цикл от момента закупки сырья, производство товара и до продажи готового изделия конечному потребителю по всей цепочке. Каждый потребитель затем сам становится поставщиком для последующих (в следующем звене) участников цепи поставок, и это продолжается до того момента, пока конечный потребитель не получит готовый продукт. Получается своеобразная «сетевая структура цепей поставок», в которой каждый участник поставляет друг другу продукцию или услуги, добавляя собственную долю стоимости к итоговой стоимости готового товара.

Сегодня в практике производственных предприятий широко используется инструментарий общего управленческого учета (функционально-стоимостной анализ, система сбалансированных показателей), а также модели, разработанные специально для контроллинга цепей поставок. Одной из них является SCOR-модель. Сегодня эта модель считается общепризнанным международным стандартом по проектированию, контроллингу и управлению цепями поставок.

Supply Chain Operations Reference model (SCOR-модель) - референтная модель цепей поставок была разработана, активно развивается и продвигается международным Советом по цепям поставок (Supply Chain Council, сокращенно - SCC), образованным в 1996 г. и насчитывающим в своем составе сегодня более 1000 корпоративных членов, в качестве базового межотраслевого стандарта управления цепями поставок, подразумевающего эффективное планирование и проектирование структуры цепей поставок.

Главная задача Совета по цепям поставок состоит в развитии идеи построения SCOR-модели и распространении её как базового инструмента управления цепями поставок для предприятий и организаций различных форм и отраслей экономики. SCOR-модель разрабатывалась в качестве инструмента, позволяющего предприятиям-производителям взаимодействовать друг с другом на основе типовых

отраслевых стандартов, сравнивать себя с конкурентами, перенимать и делиться накопленным опытом с предприятиями своей отрасли и других отраслей.

SCOR является референтной моделью, которая задает типовой язык описания возможных операций и процессов между участниками цепи поставок. Она содержит в себе накопленную библиотеку типовых бизнес-функций и бизнес-процессов по выстраиванию, мониторингу и управлению цепями поставок. SCOR помогает лучше проанализировать текущую деятельность предприятия, а также рассматривает необходимость и оценивает эффективность проведения реинжиниринга бизнес-процессов на самом предприятии и в цепи поставок [5, с. 1].

В её основе лежат следующие положения:

- стандартное описание процессов управления в цепочке поставок;
- стандартизация взаимоотношений между участниками в цепи поставок;
- стандартные метрики по измерению и сравнению показателей эффективности процессов в цепи поставок.

Благодаря SCOR-модели можно создать типовые процессы внутри цепи поставок и оценивать их эффективность с помощью единых критериев, так как модель позволяет определить и стандартизировать бизнес-процессы, горизонтальные и вертикальные связи между участниками цепи поставок и правила сотрудничества между ними, характерные для различных отраслей производства.

Ключевым моментом модели является графическое представление связей между контрагентами, что дает наглядное представление относительно существующих хозяйственных связей предприятия. Таким образом, SCOR-модель становится эффективным инструментом контроллинга и диагностики цепей поставок, которые наглядно показывают «узкие места» и показывают возможные альтернативные варианты построения логистической системы предприятия.

Для производственного предприятия SCOR-модель охватывает следующие области:

- управление взаимоотношениями с потребителями товаров (от момента получения заказа на доставку до фактической оплаты счета);
- управление движением материальных и других потоков (продукция и услуги), идущих от поставщиков к потребителям (включая потоки оборудования, запчастей, энергоносителей и т.д.);
- управление взаимоотношениями с поставщиками (от момента формирования заявки до фактической отгрузки продукции на склад).

SCOR-модель предлагает собственный, стандартный язык, описывающий эти взаимоотношения в каждом звене цепи поставок. На текущий момент SCOR модель включает описание более 200 элементарных процессов, 550 лучших практик и 500 KPI. Стандарт постоянно обновляется, сейчас актуальна версия 10.0.

Модель сочетает в себе три популярные на Западе управленческие концепции/технологии: реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), бенчмаркинг (Benchmarking), и использование наилучших практик (Best Practice). Используя подход, аналогичный подходу при проведении реинжиниринга, SCOR-модель фиксирует текущее состояние процессов, и дает представление о том, какими эти процессы должны быть в дальнейшем (рис. 1).

В обобщенном виде SCOR-модель показана на рисунке 2.

При изучении цепи поставки производственного предприятия с использованием SCOR-модели выполняются 4 основных бизнес-процесса:

1. Make-M (делать) – операции процесса производства товара или услуги;
2. Source-S (снабжать) – операции по снабжению производства всеми необходимыми компонентами и услугами;
3. Deliver-D (доставлять) – операции по доставке изготовленного товара потребителям (собственными силами, либо с привлечением логистических посредников);
4. Return-R (возвращать) – операции по управлению возвратными материальными потоками (бракованная продукция, оборотная тара, различные виды отходов и т.д.).



Рис. 1. Этапы типового проекта SCOR-модели

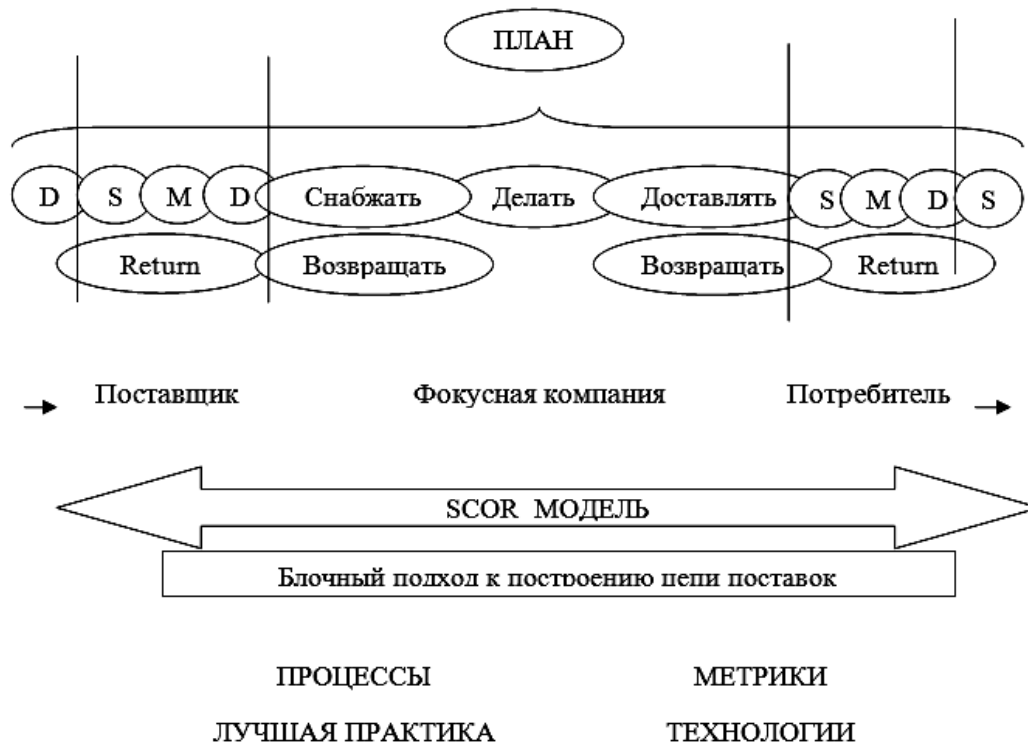


Рис. 2. Рекомендуемая модель операций в цепи поставок

Параметр План – интегрирует деятельность всех участников цепи поставки и является ядром SCOR-модели. В трактовке разработчиков SCOR-модели компании, включенные в цепь поставок, выполняют ряд типовых, базисных процессов, объединенных функцией plan («Планировать»). Данная функция планирования представлена в модели в виде процесса и приравнена по признаку типичности с базисными бизнес-процессами.

Таким образом, SCOR-модель охватывает все аспекты взаимодействия с потребителями (от заказа до выставления счета), все транзакции (от поставщиков до потребителя), а также все рыночные взаимодействия (от понимания общих потребностей до исполнения конкретных заказов) [7, с. 2].

Однако, несмотря на растущий интерес со стороны теоретиков менеджмента цепей поставок к SCOR-модели и большому количеству различных публикаций по теоретическим аспектам SCOR-моделирования, следует отметить ограниченное число публикаций о её практическом использовании.

Более того, существует мнение о весьма ограниченных возможностях использования SCOR-модели в практике управления цепями поставок российских компаний. У российских производителей до сих пор господствует традиционный подход к управлению процессами, относящимися к маркетингу, производству и логистике. Товарные позиции выступают в качестве обособленных объектов управления. Используются не связанные между собой критерии оценки деятельности закупочных, производственных и сбытовых подразделений предприятия, а в отношениях с поставщиками и торговыми организациями производственники преследуют свои интересы часто в ущерб смежникам. Более того, сегодня порядка 90% российских компаний не имеют структурированных данных о затратах на логистику, так как постоянное отслеживание каждого узла цепочки поставок просто не происходит.

Такой неоднозначный взгляд на SCOR-модель также интересен и возможность практического применения SCOR-модели для управления цепями поставок необходимо внимательно изучать как один из инструментов повышения конкурентоспособности.

Список литературы

1. *Борисова В.В.* Конфигурирование логистических потоков // Стратегии развития инструментов коммерции. СПб.: Изд-во СПбГЭУФ, 2010. 346 с.
2. *Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н.* Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. М.: Эксмо, 2008. 944 с. (Полный курс MBA).
3. *Иванов Д.А.* Управление цепями поставок. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2009. 660 с.
4. *Кристофер М.* Логистика и управление цепочками поставок. СПб.: Питер, 2004.
5. *Левина Т.В.* Лучшие практики. SCOR-моделирование. Логистика и управление цепями поставок, 2012. № 2. С. 88—94.
6. *Лукинский В.В.* Формирование оптимальной логистической цепи на основе модели EOQ // Логистика и управление цепями поставок, 2008. № 1. С. 27.
7. *Сергеев В.И.* Рекомендуемая модель операций в цепях поставок – SCOR-модель. // Логистика и управление цепями поставок. №1, 2005.