

## **ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЛАНЦЮГУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕФЕРЕНТНОЇ МОДЕЛІ**

Сучасні динамічні економічні умови на внутрішніх і міжнародних ринках вимагають від системи управління відповідної, своєчасної реакції на ситуацію для забезпечення керованого функціонування та розвитку підприємства в довгостроковому періоді. На сьогоднішній день таку реакцію здатне забезпечити стратегічне управління підприємством, в основі якого – логістична концепція управління. Вона забезпечує підприємство системою передових рішень в управлінні, в центрі яких знаходиться логістична стратегія підприємства. У сучасній практиці при розробці довгострокових рішень та формуванні логістичних ланцюгів використовується референтна модель SCOR, що розроблена спеціально для управління логістичними ланцюгами. Референтна модель операцій в ланцюгах поставок (Supply Chain Operations Reference model (SCOR)), – була розроблена і розвивається міжнародною Радою по ланцюгах поставок (Supply Chain Council, скорочено – SCC) як міжгалузевий стандарт управління ланцюгами поставок.

Референтна модель – це еталонна (рекомендована) схема організації бізнесу, розроблена для конкретних галузей промисловості на основі реального досвіду впровадження в різних підприємствах у всьому світі і містять перевірені на практиці процедури та методи організації управління. У моделях визначені типові бізнес-процеси, горизонтальні та вертикальні зв'язки і бізнес-правила, що діють в різних областях.

Модель SCOR була розроблена, щоб дати підприємствам можливість спілкуватися мовою загальних стандартів, порівнювати себе з конкурентами, вчитися у підприємств даної галузі та у підприємств інших галузей. SCOR – це референтна модель, яка задає мову для опису взаємин між учасниками ланцюга поставок, містить бібліотеку типових бізнес-функцій і бізнес-процесів з управління ланцюгами поставок. Дана модель допомагає не лише оцінити поточну діяльність, але й оцінити ефективність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Модель розглядає логістичну діяльність молокопереробного підприємства на чотирьох рівнях:

1) визначає рамки і зміст SCOR ланцюгів поставок, всі бізнес-процеси молокопереробного підприємства однозначно групуються в базисні процеси: планування, постачання, виробництво, доставка, повернення. На даному рівні молокопереробне підприємство формує конкурентні цілі для свого ланцюга поставок (тобто те, що реально виявляється в логістичній стратегії);

2) дає визначення 26 основним категоріям процесів, що можуть бути структурними елементами конкретного ланцюга поставок. Молокопереробні підприємства можуть формувати ідеальні або фактичні операції, використовуючи дані процеси;

3) забезпечує інформацією, необхідною для успішного цілепокладання і планування удосконалень ланцюга постачань. Тут містяться визначення необхідних удосконалень, постановка ефективних цілей для бенчмаркінгу, визначення кращого досвіду і програмного забезпечення, що забезпечує функціонування запропонованих удосконалень на підприємстві;

4) визначає процедури впровадження удосконалень ланцюга постачань молокопереробного підприємства. Дані процедури не визначаються в SCOR моделі, оскільки вони унікальні для кожного конкретного підприємства молокопереробки і залежать від умов його функціонування та розвитку.

Згідно моделі SCOR при побудові ланцюгів поставок молокопереробних підприємств усі логістичні процеси можна розглянути в розрізі п'яти базових груп бізнес-процесів:

1) планування (визначаються джерела поставок молока, проводиться узагальнення і розстановка пріоритетів у споживчому попиті, плануються запаси, визначаються вимоги до системи розподілу, а також обсяги виробництва, поставок сировини/матеріалів і продукції молокопереробки. На даному рівні проводиться прийняття рішення що виробляти самостійно, а що закуповувати; рішення щодо планування ресурсів та потужності, й ті, що відносяться до управління життєвим циклом молокопродукції);

2) постачання (визначаються ключові елементи управління постачанням. Визначаються різні процедури, такі як оцінка і вибір постачальників молока та інших товарів, перевірка якості поставок, укладання договорів з постачальниками. Всі процедури, пов'язані з отриманням матеріалів: придбання, отримання, транспортування, вхідний контроль, постановка на зберігання до оприбуткування);

3) виробництво (відносяться виробництво молочної продукції, виконання та управління структурними елементами "виробництво". Тут визначаються специфічні процедури виробництва: власне виробничі процедури та цикли, контроль якості, пакування, зберігання та випуск молокопродукції (внутрішньозаводська логістика). До структурних елементів процесу "виробництво" відносяться технологічні зміни, управління виробничими потужностями (обладнанням, будівлями тощо), виробничі цикли, якість виробництва, графік виробничих змін тощо);

4) доставка (складається з управління замовленнями на молочну продукцію, управління складом і транспортуванням. Управління замовленнями містить формування та облік замовлень, формування вартості, вибір конфігурації замовлення. Створення та ведення клієнтської бази, ведення бази даних з молокопродукції та цінах, управління дебіторами і кредиторами. Управління складом – дії щодо добірки та комплектації, упаковки, створення спеціальної упаковки/ярлика для клієнта і відвантаження товарів.

Управління транспортуванням і доставкою молочної продукції – управління перевезеннями. Інфраструктура доставки визначається правилами управління каналами, правилами управління замовленнями, управлінням молочною продукцією для доставки та управлінням якістю доставки);

5) повернення (визначаються структурні елементи повернень (дефектної, надлишкової молочної продукції, або термін придатності якої минув, тари) як від "make" до "source", так і від "deliver": визначення стану молочної продукції, розміщення продукції, запит на авторизацію повернення, складання графіка повернень, направлення на знищення і переробку).

Побудова логістичного ланцюгу молокопереробних підприємств за моделлю SCOR передбачає структуризацію за п'ятьма базисними бізнес-процесами: Plan, Source, Make, Deliver, Return (рис. 1).

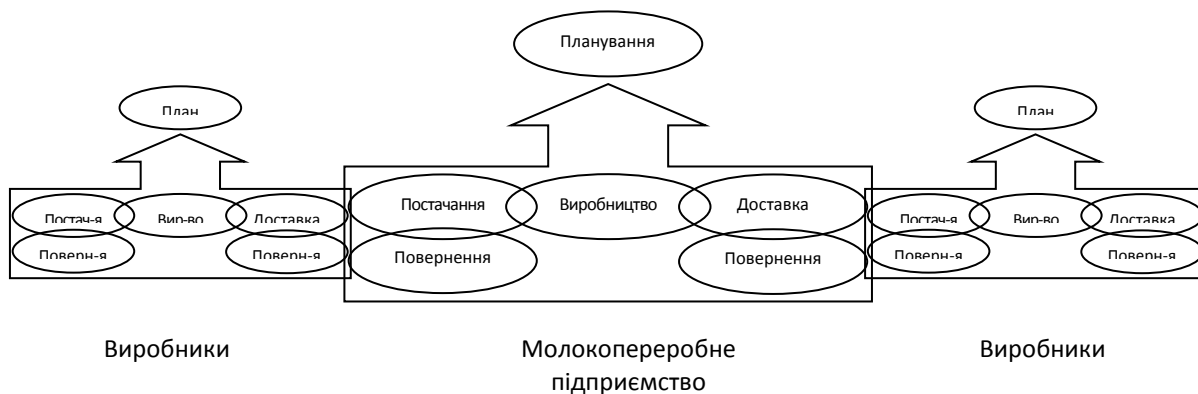


Рис. 1. Модель SCOR молокопереробного підприємства

Застосування референтної моделі дозволяє комплексно підійти до формування логістичних ланцюгів на основі застосування передової управлінської практики в системі управління ланцюгами поставок молокопереробних підприємств, такої як застосування бенчмаркінгу, реінжинірингу, "найкращої практики".

Таким чином, сформовані ланцюги поставок молокопереробних підприємств на основі референтної моделі мають комплексну інтегративну структуру та наповнення, що забезпечує підприємствам можливість досягнення високих результатів в сучасних динамічних ринкових умовах, а також революційний розвиток технологій управління підприємством із застосуванням сучасних інструментів логістики, які ґрунтуються на розвиненій інформаційній системі підприємства ("шість сигм", технологія "lean", VMI, EDI, ERP, CRM та ін.).