

ление цепями поставок крови для медицинских клиник, управление цепями поставок в рамках благотворительной деятельности и т. п.

ПРИМЕР 1.1. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В СФЕРЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ¹

Aidmatrix, некоммерческая благотворительная организация, разработала процессы и технологии цепи поставок, демонстрирующие, как частный сектор может поддерживать бесплатные клиники, центры распределения еды для нуждающихся, усилить аварийного восстановления и других некоммерческих организаций. Aidmatrix распределяет \$1,5 млрд в качестве помощи ежегодно через сеть из более чем 35 000 некоммерческих организаций, компаний и государственных учреждений во всем мире. Коммерческим компаниям есть чему поучиться у своих коллег из некоммерческого сектора в части операций бережливых цепочек поставок.

Подробнее: статья «Non-Profit Supply Chains: Doing Good and Doing it Well», Keith Thode, Chief Operating Officer, Aidmatrix, опубликовано 24 ноября 2008 г. на сайте www.supplychainbrain.com (<http://www.supplychainbrain.com/content/logisticstransportation/reverse-logistics/single-article-page/article/non-profit-supply-chains-doing-good-and-doing-it-well/>)

1.1.2. Логистический менеджмент

Понятие логистического менеджмента формируется в зависимости от понимания логистики в ее широком или узком смысле. Сведение термина «логистический менеджмент» к сущности понятия «логистика» некорректно. Логистический менеджмент предполагает применение инструментария менеджмента для реализации задач логистики. Существует несколько определений логистического менеджмента.

- **Логистический менеджмент** в фирме (когда она является «хозяйном» логистического процесса) представляет собой администрирование логистической системы, т. е. выполнение основных управленческих функций (организации, планирования, регулирования, координации, контроля, учета и анализа) для достижения целей сформированной логистической системы². Данное определение применимо и при широком, и при узком понимании термина логистики.

¹ *Thode K. Non-Profit Supply Chains: Doing Good and Doing it Well [Электронный ресурс] / Keith Thode // Supply Chain Brain. — New York: Keller International Publishing LLC, 2008. — Режим доступа: <http://www.supplychainbrain.com/content/logisticstransportation/reverse-logistics/single-article-page/article/non-profit-supply-chains-doing-good-and-doing-it-well/>, свободный. — Загл. с экрана.*

² *Логистика: Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. проф. В. И. Сергеева. — М.: Эксмо, 2009. (Полный курс МВА). — С. 936.*

- **Назначение логистического менеджмента** заключается в планировании и координации всех видов деятельности, необходимых для достижения желаемых уровней обслуживания и качества при минимально возможных издержках¹. Данное определение объясняет практическое применение логистического менеджмента при широком понимании термина логистики.

Таким образом, в расширительном значении логистический менеджмент может быть применен не только к процессам закупки материальных ресурсов, производства и сбыта готовой продукции, но и ко всем прочим бизнес-процессам предприятий. Авторы предлагают определить логистический менеджмент следующим образом:

- **Логистический менеджмент** — это теория и практика управления потоками на принципах 7П/7R, т. е. применение инструментария менеджмента на принципах логистики.

Для цепей поставок функции логистического менеджмента берет на себя управление цепями поставок (на стратегическом и оперативном уровнях). Однако при узком понимании логистики логистический менеджмент не обладает такой же интегрирующей функцией, как управление цепями поставок. Следовательно, в данном случае логистический подход применяется для реализации базовых задач менеджмента там, где стратегические возможности методологии управления цепями поставок не могут быть использованы в связи с локализацией области воздействия на уровне предприятия. При широком понимании логистики логистический менеджмент цепи поставок фактически тождествен управлению цепями поставок.

Управление логистикой, в свою очередь, предполагает применение инструментария менеджмента для реализации задач логистики. При узком понимании логистики управление логистикой фактически сводится к управлению транспортировкой, хранением, закупками, сбытом и т. п. При широком понимании логистики управление логистикой выходит на более высокий уровень и предполагает, в первую очередь, постановку и последующее развитие методологии логистики на предприятии, в цепи поставок или в любой другой системе.

Проиллюстрируем данные высказывания на примере эволюции подходов к управлению предприятием и в том числе логистикой как одной из его частей (рис. 1.2).

¹ *Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. — 3rd edition / Michael Christopher. — London: FT Press, 2005. — P. 15.*



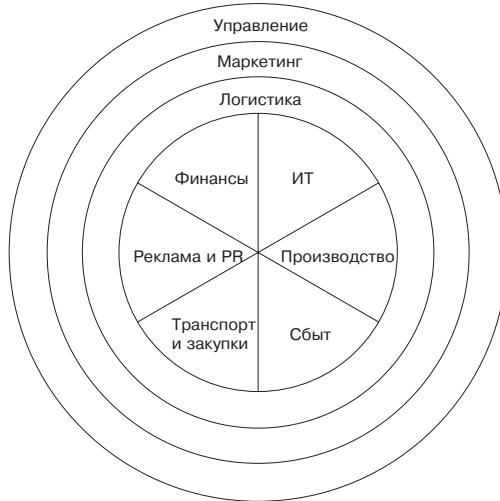
Базовый подход менеджмента. Инструментарий менеджмента применяется ко всем функциональным областям. Логистика воспринимается как одно из функциональных направлений деятельности компании. В таком случае к задачам логистики относят оптимизацию транспортной, складской, закупочной и сбытовой деятельности. Это соответствует узкому пониманию термина «логистика», с фокусом на материальном потоке. Управление логистикой — применение инструментария менеджмента к реализации задач логистики (управление транспортировкой, управление запасами и т. п.).



Подход маркетинг-менеджмента, предложенного Ф. Котлером. Маркетинг ставит задачи, реализуемые с помощью инструментария менеджмента в каждом функциональном блоке. Маркетинг предстает опоясывающей функцией, влияющей на всю деятельность компании и на все функциональные области. Отдел компании, который раньше назывался «Отдел маркетинга», переименовывается в соответствии с решаемыми функциональными задачами. Маркетинг начинает восприниматься руководством не как функциональное направление, а как общий подход определения задач, что соответствует продвинутому

научному пониманию данного термина. Хорошим примером этому может служить один из заголовков во всемирно известной бизнес-книге «Rework»: «Маркетинг — это не отдел»¹.

Роль логистики остается прежней в виде функционального блока, но с ориентацией на потребности клиента за счет управления ею с учетом общих маркетинговых подходов и задач. Как пишут М. Кристофер и Х. Пэк в книге «Маркетинговая логистика», «Цель процесса логистики — поддерживать маркетинговую стратегию компании»². Роль информационных потоков несколько повышается.



Подход логистического менеджмента, при котором поставленные маркетингом задачи на принципах логистики решаются с помощью инструментария менеджмента и применяются ко всем функциональным областям. Таким образом, оптимизация процессов, как и логистический микс (7П/7R) становятся применимы не только к транспорту, складам, снабжению, производству и прочим областям, относящимся к логистике в узком понимании термина, но и к финансам, ИТ, сбыту, рекламе и продвижению. Данный этап характеризуется управлением всей экономической системой на принципах логистики.

Информационные потоки становятся равноценны материальным и финансовым. Отдел компании, который раньше назывался «Отдел логистики», переименовывается в соответствии с решаемыми функциональными задачами. Логистика начинает восприниматься руководством не как функциональное направление, а как общая методология оптимизации всей системы, что соответствует широкому научному пониманию данного термина. Таким образом, мы можем переформулировать постулат авторов «Rework» следующим образом: логистика — это тоже не отдел.

Рис. 1.2. Эволюция подходов к управлению предприятием

¹ Фрайд Дж. Rework: бизнес без предрассудков. — Пер. с англ. / Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнмайер Хэнссон. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. — С. 141.

² Кристофер М. Маркетинговая логистика / Мартин Кристофер, Хелен Пэк; пер. с англ. — М.: Издательский Дом «Технологии», 2005. — С. 66.

Весь представленный на рис. 1.2 инструментарий может быть применен как в коммерческой деятельности, так и некоммерческой, что отображено на рис. 1.3.

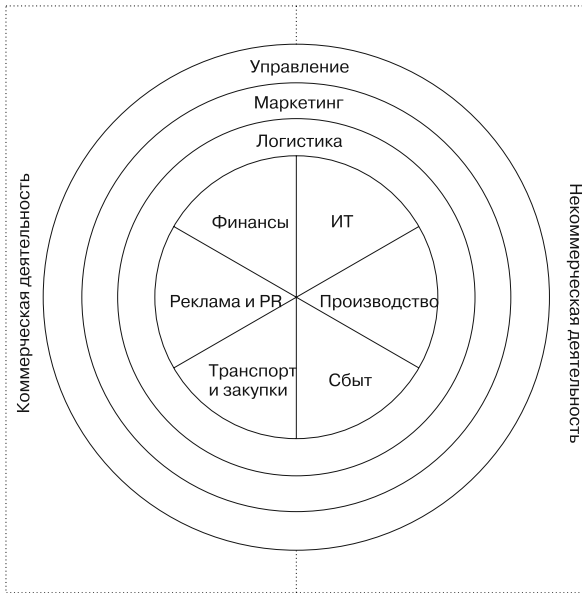


Рис. 1.3. Общность подходов к коммерческой и некоммерческой деятельности

Весь инструментарий и подходы, применяемые при коммерческой деятельности, т. е. предпринимательской, ориентированной на прибыль, могут быть использованы в других некоммерческих видах деятельности, ориентированных на иные, чем прибыль, цели. С точки зрения логистики это означает реализацию задач минимизации издержек при поддержании необходимого уровня качества обслуживания потребителя как в коммерческой, так и в некоммерческой деятельности.

1.1.3. Функциональный и процессный подход к управлению

Существует два основных подхода к управлению предприятием и, соответственно, управлению логистикой: функциональный и процессный.

- **Функционально ориентированная организация** — это организация, структура которой фиксирована, имеет вертикальную топологию, по-

строенную в соответствии с выполняемыми функциями, и строгую иерархическую подчиненность «сверху вниз»¹.

Функциональный подход подразумевает закрепление за каждой организационной единицей (например, должность, отдел, департамент) ограниченного ряда функций с фиксированными полномочиями и ответственностью, на базе которых формируются его ключевые показатели эффективности (KPI — Key Performance Indicators). Рост транснациональных корпораций со сложными оргструктурами вскрыл все ограничения функционально ориентированного подхода, где функции закреплены за отделами и департаментами и не объединены в потоки работ, которые фактически могут выполняться на разных континентах. В связи с этим потребовалось дополнить описание функций такими характеристиками, как входы и выходы работ, параметрами результативности и прочими важными атрибутами, встроить функции в общую схему потока работ. Так появились описания работ или действий в виде бизнес-процессов.

Подробный перечень имеющихся на данный момент трактовок термина «бизнес-процесс» представлен в книге «Реинжиниринг бизнес-процессов», созданной коллективом авторов под редакцией Н. М. Абдикеева². Воспользуемся следующими определениями бизнес-процесса:

- **Бизнес-процесс** — это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя³. Данное определение базируется на определении стандарта ISO 9000:2000.
- **Бизнес-процесс** — это операция, включенная в более глобальную систему операций, целью которой является поставка выходных данных (информации/услуг/товаров) операциям, входящим в систему, а также другим системам⁴.

¹ Миндалёв И. В. Моделирование бизнес-процессов: электронный учебно-методический комплекс / И. В. Миндалёв. — Красноярск: КрасГАУ, 2007. — Режим доступа: <http://www.kgau.ru/istiki/umk/mbp/index.html>, свободный.

² Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильидеменов, А. Д. Киселев. — 2-е изд., испр. — М.: Эксмо, 2007. — (Полный курс МВА). — С. 234–235.

³ Реинжиниринг бизнес-процессов / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров. — М.: Юнити-Дана, 2010. — С. 47.

⁴ Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» [Электронный ресурс] / С. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — М.:

- **Бизнес-процесс** — это система последовательных, целенаправленных и регламентированных операций или задач, направленных на достижение результатов, обладающих определенной ценностью для предприятия.

Учитывая все вышесказанное, бизнес-процесс можно понимать следующим образом:

- **Бизнес-процесс** — это управляемая согласованная последовательность действий (операций), выполняемых с целью получения значимого для конкретной системы результата путем преобразования входов операций в их выходы с использованием ресурсов системы (человеческих, финансовых, материальных, информационных).

По словам ведущих западных специалистов по менеджменту, «Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг... Бизнесмен и менеджер — это не одно и то же. Бизнесмен — это тот, кто делает деньги, владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход... Менеджер же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса — предпринимательство. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека — предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторые нововведения, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя риск»¹. Таким образом, категория бизнеса возникает там, где есть цель получения прибыли в долгосрочном периоде за счет донесения ценности до потребителя. С одной стороны, это определенная организационная единица (от индивида до предприятия или группы предприятий), с другой — это род деятельности организационной единицы.

Все процессы бизнеса как организационной единицы, т. е. все процессы, прямо или косвенно способствующие реализации цели бизнеса, являются бизнес-процессами. Таким образом, к бизнес-процессам относятся как ключевые процессы цепочки создания ценности, так и вспомогательные, а также процессы управления и развития данной цепочки создания ценности. Например, если производственный процесс существует не ради себя самого, а нацелен на создание ценного для потребителя продукта, то его следует отнести к бизнес-процессам. На практи-

Корпоративный менеджмент, 2003. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-6/03.shtml>, свободный. — Загл. с экрана.

¹ Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1998. — С. 17.

ке часто возникает ситуация, когда функциональные руководители или даже целые компании определенной отрасли обозначают свои бизнес-процессы как производственные, рабочие процессы, рабочие процедуры, технологические, ИТ-процессы и т. п. Однако следует понимать, что все они по своей сути являются частными случаями бизнес-процессов разной функциональной направленности и степени декомпозиции.

При процессном подходе к управлению за каждым бизнес-процессом закреплены одна или несколько ответственных за его исполнение организационных единиц. Концепция процессного управления предполагает выделение в организации бизнес-процессов и управление ими.

➤ **Процессно-ориентированная организация** — это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом¹.

Для осуществления процессного управления могут использоваться следующие принципы, инструменты и методологии.

1. Цикл P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) — цикл Деминга, подразумевающий непрерывность процесса управления, проходящего последовательно следующие стадии: планирование, реализация, проверка/изучение, корректировочное действие².
2. Система сбалансированных показателей (BSC, Balanced Scorecard) Нортон и Каплана. Создание системы ключевых показателей эффективности процессов и мониторинг их значений являются неотъемлемыми атрибутами процессного управления.
3. Бенчмаркинг, подразумевающий постоянное совершенствование процессов компании на основе сравнительной оценки ключевых показателей эффективности.
4. Принципы построения систем менеджмента качества (стандарты ISO серии 9000). Базовый стандарт ISO 9000 определяют восемь принципов менеджмента качества, а также использование процессного подхода с целью постоянного улучшения системы менеджмента качества. Стандарт ISO 9001:2008 «Внедрение и сопровождающие документы» содержит дополнительные руководящие указания для внедрения процессного подхода в организации.
5. Принципы управления проектами, описанные в различных национальных и международных стандартах управления проекта-

¹ Миндалёв И. В. Моделирование бизнес-процессов: электронный учебно-методический комплекс / И. В. Миндалёв. — Красноярск: КрасГАУ, 2007. — Режим доступа: <http://www.kgau.ru/istiki/umk/mbp/index.html>, свободный.

² Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

ми (ISO 10006:2003, Системы управления качеством, Руководство по менеджменту качества при управлении проектами; Свод знаний по управлению проектами РМВОК; ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» и т. п.). В рамках процессного управления потребность использования инструментария управления проектами может возникнуть, например, при принятии решения о запуске проекта совершенствования отдельного бизнес-процесса предприятия.

Принципиальные схемы функционально и процессно ориентированного предприятия представлены на рис. 1.4. При этом функциональное управление делает компанию более вертикально структурированной, а процессное — горизонтально структурированной.

Недостатком вертикальной структуры управления можно в первую очередь назвать то, что стыковка между работами в рамках различных функциональных направлений возможна сугубо на уровне генерального директора. Только он способен решить конфликт, возникший между сотрудниками различных функциональных отделений по поводу, например, стыковки работ одного отдела с другим и далее поднявшийся до уровня функциональных директоров. Такая перегрузка первого лица компании возникает из-за того, что все функциональные директора также равны между собой и ни один из них не отвечает целиком за весь бизнес-процесс, а только за определенные работы своего функционального вида в составе всех бизнес-процессов. За все бизнес-процессы и их результаты несет ответственность генеральный директор (рис. 1.5). Эта проблема решается в рамках процессного управления, где за каждый сквозной бизнес-процесс назначается ответственный (рис. 1.6).

➤ **Сквозной (или межфункциональный) бизнес-процесс** — бизнес-процесс, полностью или частично включающий деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, которые имеют различную функциональную и административную подчиненность¹.

Схемы на рис. 1.5 и 1.6 иллюстрируют получение результатов и распределение ответственности, а не иерархию, так владельцы процессов могут быть на одном иерархическом уровне или даже стоять несколько ниже в оргструктуре компании, т. е. быть сотрудниками одного или другого отдела (как это происходит, например, в ситуации выделения ассист-менеджера в отделе продаж, отвечающего за весь бизнес-процесс от заказа через производство до оплаты клиентом счета).

¹ *Елиферов В. Г.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. — М.: Инфра-М, 2009. (Учебники для программы MBA). — С. 26.

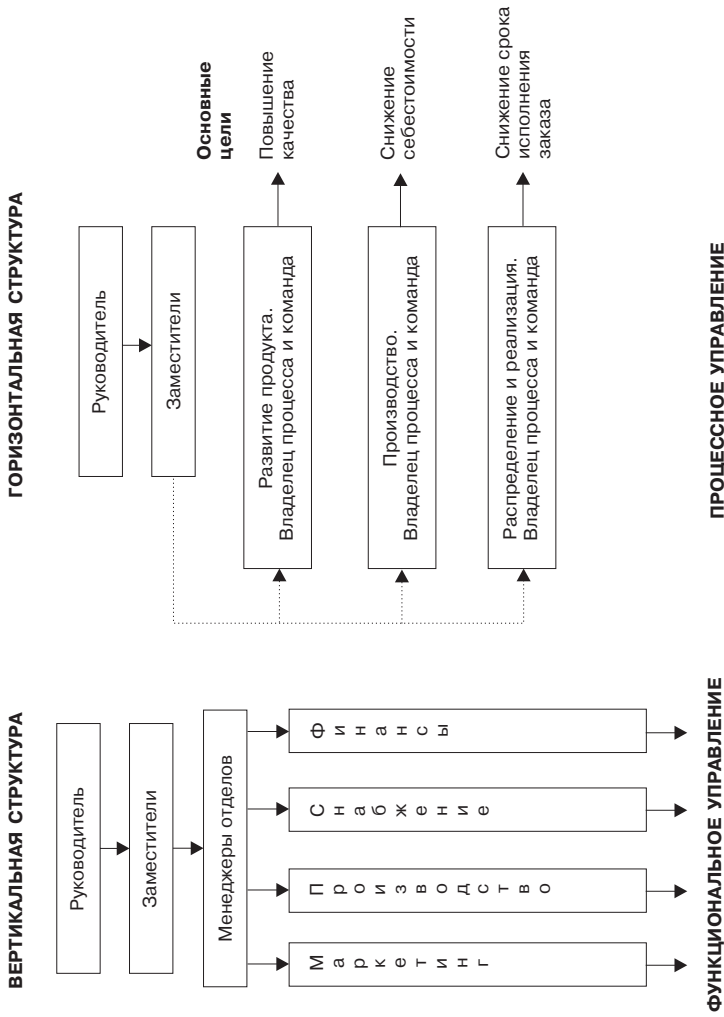


Рис. 1.4. Общая схема вертикальной и горизонтальной структуры управления

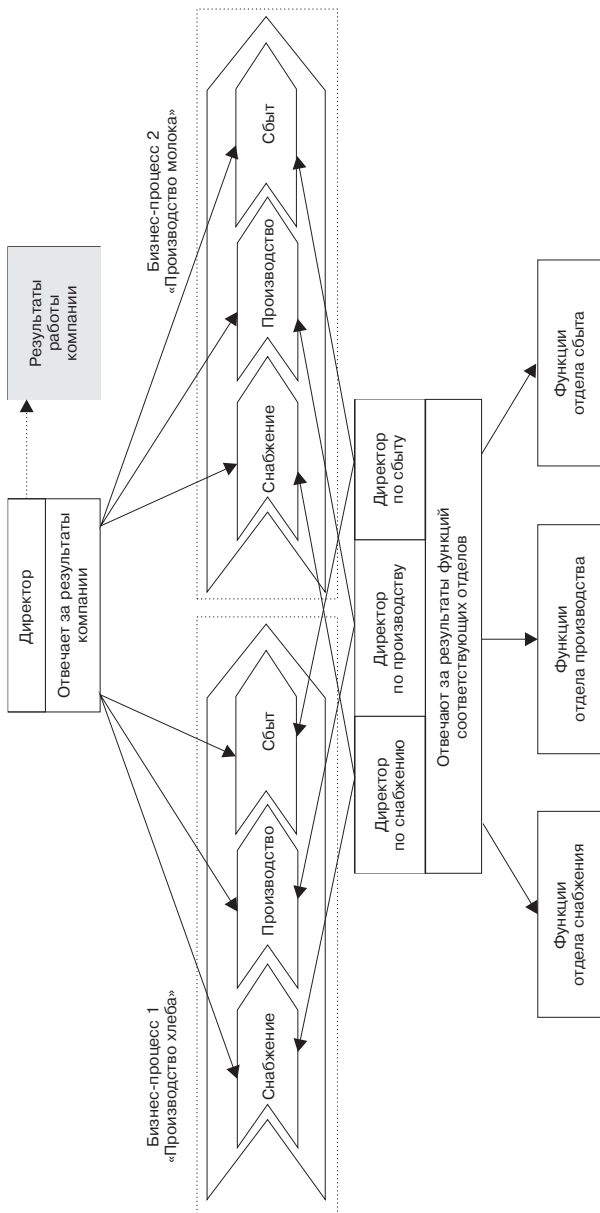


Рис. 1.5. Ответственность за результаты при функциональном подходе