

DOI: 10.12731/2218-7405-2013-3-30

УДК 658.7

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОПЕРАТОРА СКЛАДСКИХ УСЛУГ

Горячева Н.Е., Воронин М.В., Кохова Л.В.

В настоящей статье рассмотрены методологические и практические аспекты совершенствования деятельности логистического оператора складских услуг на основе использования процессного подхода в управлении организацией.

Цель исследования состоит в обосновании необходимости использования процессного подхода в деятельности логистических операторов, разработке алгоритма их работы по бизнес-процессам клиентов и апробации методики оценки эффективности логистического сервиса.

Научная новизна работы заключается в том, что впервые разработаны модели бизнес-процессов складской логистики, проведены их алгоритмизация и стандартизация, а также разработаны показатели оценки эффективности оказываемого логистического сервиса.

Использование в деятельности логистического оператора процессного подхода, детально описанного применительно к складской логистике в данной статье, позволит обеспечить ему весомые преимущества в конкурентной борьбе. Это утверждение в полной мере подтвердилось повышением эффективности коммерческой деятельности логистического оператора ООО Компания «Лоджи Лог» г. Нижний Новгород в результате перехода в управлении с функций на процессы. Укрепление позиций логистических операторов в разных функциональных областях в целом станет стимулом к развитию логистики в государстве и сокращению общих издержек по доведению промышленных грузов и потребительских товаров до конечного потребителя.

Ключевые слова: логистический аутсорсинг, процессный подход, логистика складирования.

PROCESS APPROACH IN MANAGEMENT OF ACTIVITY LOGISTIC OPERATOR OF WAREHOUSE SERVICES

Goryacheva N.E., Voronin M.V., Kochova L.V.

In the present article methodological and practical aspects of improvement of activity of the logistic operator of warehouse services on the basis of use of a process approach in management of the organization are considered.

The object of the research is justification of necessity of process approach's in logistic operation's activity and development of algorithm of their work at clients' business processes and approbation of assessment technique of logistics service efficiency.

Scientific novelty of this article is that it is the first time when models of business processes of warehouse logistics one developed. Also algorithmization and standartization are carried out and indicators of an assessment of efficiency of rendered logistic service are developed.

Use of process approach in logistics operator activity gives him powerful advantages in competitive rivalry. The increase of efficiency of logistic operator's commercial activity (LLC Company «Logy Log» Nizhny Novgorod) after the transition in management from functions to processes fully confirms this statement.

Consolidation of logistic operator's positions in different functional areas becomes an incentive to development of logistics and as a result to reduction of costs at delivery of industrial freights and consumer goods to the final user.

Keywords: Logistic outsourcing, process approach, warehousing logistics.

Значимость качественных логистических услуг невозможно переоценить. Развитие экономики в целом в современных условиях невозможно без прихода на рынок новых и совершенствования деятельности существующих операторов в различных функциональных областях логистики [3]. В настоящее время специалисты довольно высоко оценивают ёмкость рынка логистических услуг в России. В разных источниках указывается цифра от 80 [1] до 150 млрд. долларов [2]. Складское ответственное хранение – одна из самых востребованных логистических услуг, количество операторов в этом секторе логистики постоянно увеличивается, обуславливая рост конкуренции. В данный момент можно констатировать, что ставки на услуги ответственного хранения и терминальной обработки грузов значительно выросли, перегнав докризисный уровень. В разных регионах их рост достиг 25%. Вероятно, это связано с тем, что в период кризиса на место низкопрофессиональных операторов пришли крупные российские и мировые логистические компании. Таким образом, выстоять в условиях жесткой конкурентной борьбы смогут только те операторы, которые в полной мере смогут использовать в своей деятельности современные инновационные технологии и обеспечить максимальное качество логистического сервиса.

При рассмотрении деятельности логистических операторов складских услуг необходимо коснуться проблемы развития логистического аутсорсинга в России. Многие компании с трудом преодолевают недоверие и предпочитают не передавать логистические процессы сторонним организациям, а создавать собственные отделы логистики, хотя, в конечном итоге, это приводит к возрастанию общих издержек. На сегодня проникновение логистического аутсорсинга в России отстает в 2,5-3 раза от аналогичных показателей в Европейских государствах и США. В частности, в Германии проникновение логистического аутсорсинга в торговые сети составляет 55 %, в России этот показатель составляет лишь 22 % [1]. В то же время аутсорсинг в различных областях бизнеса активно развивается. Организации уже оценили его эффективность, особенно во время кризиса 2008-2009 гг., когда субъекты экономической деятельности столкну-

лись с насущной необходимостью оптимизации собственных бизнес-процессов. В период активного развития экономики с начала 2000-х эта проблема не стояла столь остро. Многие компании были в первую очередь нацелены на экстенсивное развитие бизнеса, уделяя гораздо меньше внимания интенсивному пути. С наступлением экономического кризиса от эффективного снижения издержек стало зависеть дальнейшее существование многих организаций, специализирующихся на самых разных сферах экономической деятельности, в том числе и оказывающих услуги логистического сервиса. Те компании, которые сумели с успехом справиться с этой задачей, смогли не только пережить кризис, но порой даже завоевать новые позиции на рынке, в то время как многие конкуренты ослабли или полностью вышли из игры. Один из путей снижения издержек – сокращение штата и передача на аутсорсинг ряда бизнес-процессов [2].

В общей системе предприятия складская логистика входит в состав основных бизнес-процессов, которые сфокусированы на получении прибыли (рис. 1). Поэтому вопрос передачи данного процесса на аутсорсинг остается открытым для российских компаний, в связи с неуверенностью в профессионализме оператора.

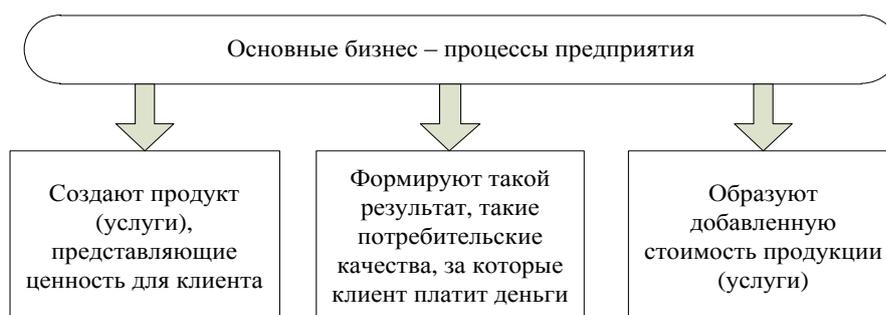


Рис. 1. Характеристики основных бизнес-процессов предприятия

В соответствии с вышесказанным, логистическим операторам целесообразно внедрять в свою деятельность современные инновационные технологии, позволяющие совершенствовать их сервис. Одним из передовых методов совершенствования деятельности логистических операторов является переориен-

тация с функций на процессы, то есть управление деятельностью предприятия на основе процессного подхода.

В функциональном подходе к управлению предприятием специалисты отмечают ряд недостатков:

- подмена целевых ориентиров организации на функциональные целевые ориентиры, приводящая к оптимизации функциональных решений вместо оптимизации результатов деятельности предприятия;

- обособленность функциональных подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений;

- возрастающая конкуренция функциональных подразделений внутри организации;

- высокая специализация работников по узкому кругу производственных вопросов, не позволяющая им видеть всю проблему в целом;

- критерием результативности функционального подразделения является мнение его начальника, а не результаты делового процесса;

- увеличение информационной энтропии с усложнением иерархии руководства;

- отсутствие ориентации на внешнего потребителя;

- неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла и др.

Альтернативой функциональному является процессный подход, лишенный указанных недостатков. Процессный подход в управлении – подход, определяющий рассмотрение деятельности любой компании как сети бизнес-процессов, увязанных с целями и миссией организации.

Согласно стандарту ИСО 9001:2008, процессным подходом может считаться применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата.

Динамизм бизнеса и внешней среды всё чаще и чаще приводит компании к пониманию управления бизнесом не как к управлению совокупностью отдельных функций, а как совокупностью бизнес-процессов, которые определяют суть деятельности бизнеса. Сам термин «процессного подхода» известен довольно давно, он был предложен сторонниками школы административного управления, но популярность стал приобретать в условиях высокой конкуренции и динамики внешней среды. Процессный подход нацелен на повышение гибкости бизнеса, сокращение времени реакции на изменения рынка и внешней среды, улучшение результатов деятельности организации.

Процессный подход базируется на нескольких основных принципах:

- восприятие бизнеса как системы (системный подход);
- восприятие деятельности как процесса;
- стандартизация и прозрачность ответственности.

Процессный подход является базой построения системы менеджмента качества на предприятии, наряду с общей идеологией, включает в себя не только описание бизнеса как сети взаимосвязанных процессов, но и постоянный контроль, управление и совершенствование процессов. Таким образом, применение процессного подхода требует описания, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов.

Управляя бизнес-процессами, мы управляем компанией как системой процессов. За счёт этого появляются возможности:

- достичь максимальной ориентации на потребителя;
- построить эффективную систему мотивации персонала;
- выявить «узкие» места в работе компании;
- использовать ключевые показатели на каждом этапе управленческой цепочки;
- быстро реагировать на изменения окружающей среды;
- экономить время руководителей и сотрудников;
- повысить качество работы организации в целом.

Суть процессного подхода заключается в построении деятельности уже существующей и функционирующей организации «с нуля», но уже с ориентацией на процессы, а не на отдельные замкнутые функции.

По мнению авторов, ключевой компетентностью логистического оператора, одним из конкурентных преимуществ является умение работать по бизнес-процессу клиента, оценивать эффективность составляющих его подпроцессов, инициировать и проводить их оптимизацию, если в таковой будет необходимость. Говоря иначе, использовать в управлении деятельностью компании методы процессного подхода, основанные на постоянной работе по совершенствованию всех бизнес-процессов компании.

Рассмотрим, каким образом осуществляется работа по бизнес-процессам, и какие преимущества она дает на примере ООО Компания «Лоджи Лог» (г. Нижний Новгород).

В Нижнем Новгороде продолжается рост количества предприятий, оказывающих услуги логистического сервиса, структура исследуемых предприятий по видам логистического бизнеса представлена на рисунке 2.

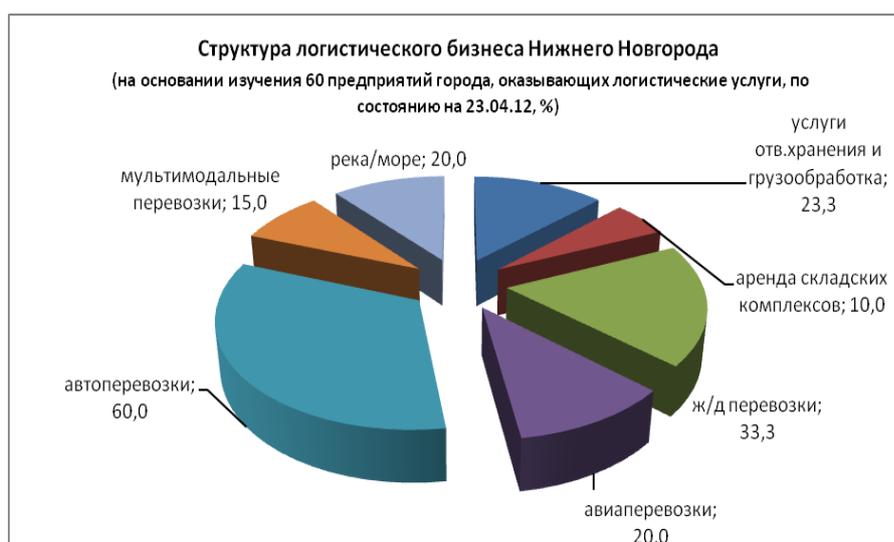


Рис. 2. Структура логистического бизнеса г. Нижний Новгород

Растет и количество логистических операторов складских услуг. Так, например, в 2008 году по нашим данным насчитывалось порядка 11 предприятий (включая ООО Компания «Лоджи Лог»), оказывающих услуги ответственного хранения и грузообработки, в 2011 году и по настоящее время численность данных предприятий возросла до 14. Рост конкуренции заставляет логистических операторов искать пути совершенствования своей деятельности, завоевывая лояльность клиентов, в частности разрабатывать и сертифицировать системы менеджмента качества на основе процессного подхода в управлении предприятием.

ООО Компания «Лоджи Лог» является 3PL-оператором шести компаний-поклажедателей. Общая характеристика складского комплекса компании представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Общая характеристика складского комплекса
ООО Компания «Лоджи Лог»**

Показатель	Описание
Площадь склада	2000 кв. м
Категория склада	В
Вид складирования	Стеллажное
Система хранения	Адресная, на базе 1С-8 Управление складом
Наличие механизированных средств	Гидравлические ручные тележки, штабелеры, погрузчик
Штат персонала	50 человек (включая административно-управленческий персонал)

Складская логистика компании осуществляется на основании модели бизнес-процесса «Принимать, хранить и отгружать товар» (рис. 3) [3].

Процессный подход невозможен без четкого понимания, как происходит преобразование материальных потоков, как выполняются действия согласно процессу на каждом из этапов работы компании. Одним из ключевых инструментов процессного подхода является стандартизация процесса. Для того, что-

бы потребитель мог четко оценить удовлетворит ли его в дальнейшем качество продукции и сопутствующего сервиса, предлагаемого ему определенной компанией, он должен опираться на некоторый стандарт качества. Таким стандартом для подавляющего большинства зарубежных и отечественных фирм является серия стандартов ISO-9000 [6]. Для продукции или услуг, созданных в результате ряда процессов, определенный стандарт надо использовать для каждого из них, чтобы гарантировать качество каждого процесса и не повторять ошибок [1,4]. Без стандартизации невозможны улучшение, оценка и, соответственно, повышение эффективности работы компании.



Рис. 3. Структура бизнес-процесса «Принимать, хранить и отгружать товар»

Этапы стандартизации работы по бизнес-процессам ООО «Лоджи Лог» представлены в таблице 2.

Работа по описанию модели бизнес-процесса «Принимать, хранить и отгружать товар» в ООО Компания «Лоджи Лог» начинается на стадии ведения переговоров с потенциальным клиентом о дальнейшем сотрудничестве. Как

правило, состав подпроцессов идентичен для всех клиентов компании (рис. 3). Однако может так же содержать и дополнительные блоки, такие как: «правила комплектации заказа»; «инвентаризация»; «утилизация производственного и складского брака».

Далее необходимо определить вход-выход процесса, где вход – это внешние/внутренние поставщики процесса, а выход – внешние/внутренние потребители процесса.

Таблица 2

Этапы стандартизации работы по бизнес-процессам

Этапы работы	Инструмент/метод	Документ
1. Определить состав подпроцессов и процедур, составляющих основной бизнес-процесс «Принимать, хранить и отгружать товар», определить границы (вход-выход) и владельцев бизнес процесса.	Программный продукт Microsoft Visio (для графического описания процесса). IDEF0 – методология функционального моделирования и графическая нотация, предназначенная для формализации и описания бизнес-процессов. Диаграммы, таблицы, моделирование.	Регламент процесса (карта процесса). Договор оказания услуг ответственного хранения.
2. Описать подпроцессы и процедуры (при необходимости осуществить доработку информационной системы оператора для работы с данными и документооборотом поставщика).	Программный продукт Microsoft Visio (для графического описания процесса). Работа в группах.	Регламенты взаимодействия «вход-выход» бизнес – процесса. Положения. Рабочие инструкции. Технические задания для программистов.
3. Внедрить подпроцессы и процедуры.	Обучение (в рабочих группах и на рабочем месте). Мотивация персонала.	Рабочие инструкции. Положение о мотивации персонала.
4. Контролировать исполнение подпроцессов и процедур, бизнес-процесса в целом.	Промежуточный и итоговый контроль.	Оценочные листы, отчеты.
5. Оценить и выявить слабые места для дальнейшего совершенствования.	Наблюдение. Статистическая обработка данных. Принцип Деминга «Планируй – Делай – Проверь – Корректируй»	Изменения к регламенту.

По результатам проведенной работы предприятие получает информацию о поставщиках и потребителях процесса (табл. 3).

Таблица 3

Внешние и внутренние поставщики бизнес-процесса (образец)

№	Поставщик бизнес-процесса		Вход
1	Поставщики товара		Товар в автомашине поставщика с сопроводительными документами
Структурные подразделения		Процесс/подпроцесс, выполняемый структурным подразделением	
Код	Подразделение	Код	Подпроцесс
1	Отдел логистики	1	Контроль поставок
2	Служба контроля	2	Разгрузка и приемка
			График поставок
			Товарная накладная Транспортная накладная

Описание процессов и процедур требует участия не только разработчика (владельца процесса), но и исполнителей процедуры. Результатом проведенной работы являются стандарты (регламенты, рабочие инструкции и пр.). Большая часть стандартов визуализирована в виде алгоритмов, либо диаграмм процесса (рис. 4). Данные способы изложения информации считаем самыми эффективными в части понимания исполнителями (утверждение основано на результатах внедрения рабочих инструкций).

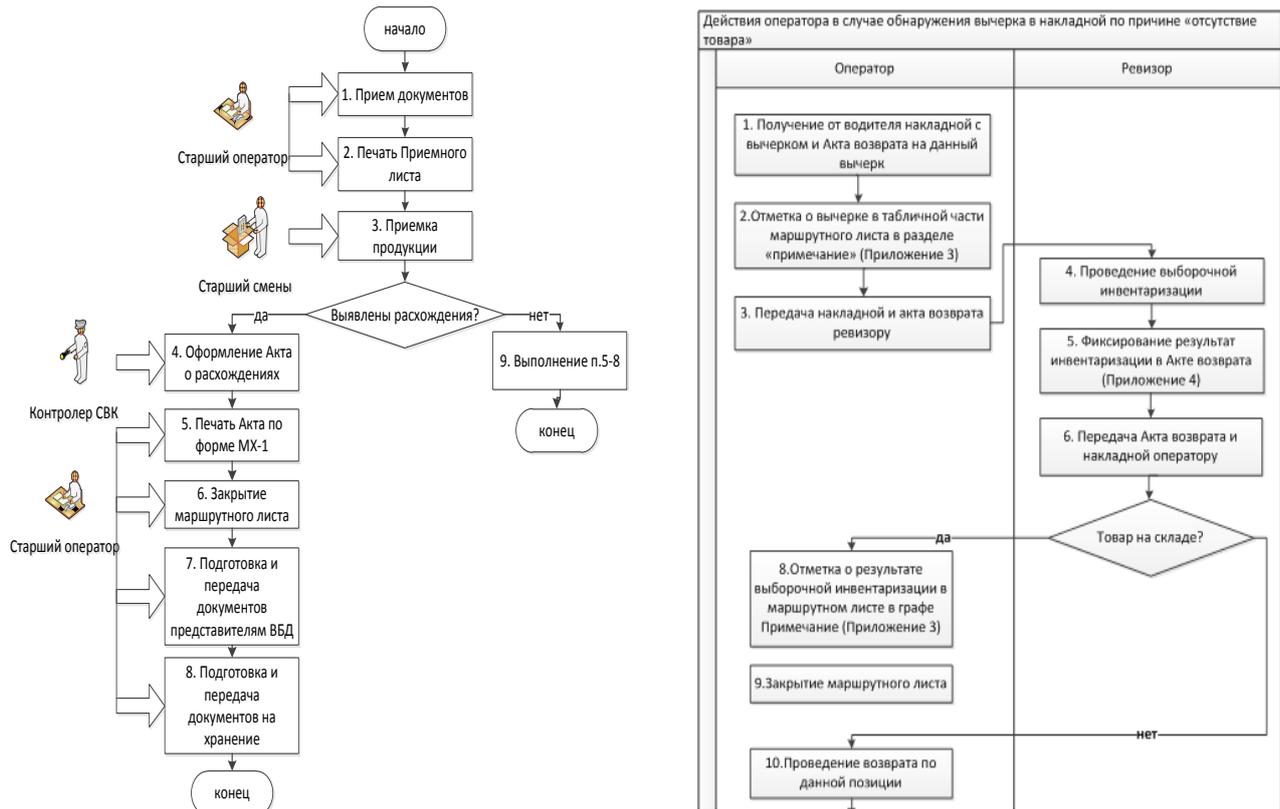


Рис. 4. Пример графического изображения процессов (алгоритм/диаграмма процесса)

Детальная проработка бизнес-процесса «Принимать, хранить и отгружать товар» позволяет получить свод параметров (вход-выход) для расчета эффективности деятельности компании.

Финансовая составляющая деятельности организации включает результат расчета стоимости услуг по биллингу (автоматизированной системе расчета) (табл. 4). Как видно из таблицы, основу расчета составляют данные грузообработки, полученные на основании математических расчетов показателей процесса «Принимать, хранить и отгружать товар».

Таблица 4

Данные для расчета стоимости услуг компании по биллингу (образец)

Дата	Хранение паллет			Разгрузка			Комплектация заказов коробами (мешками)			Погрузка				Паллетирование (фильмаж)	Оформление пакета документов на отгрузку
	(1,2м*0,8м)	(1,2м*1м и 1,2м*1,2м)	1 паллета	коробов/мешков до 15 кг	коробов/мешков до 30 кг	коробов/мешков свыше 30 кг	до 15 кг	до 30 кг	свыше 30 кг	1 паллета	коробов/мешков до 15 кг	коробов/мешков до 30 кг	коробов/мешков свыше 30 кг		
Дата															

Для оценки логистического сервиса предприятия, нами предлагается использовать специальную матрицу показателей (табл. 5).

Таблица 5

Примерная матрица показателей оценки логистического сервиса

Параметр	Единица измерения	Цель, описание, период оценки
Количество вычерков	Строка, кг.	Определяет качество комплектации заказа. Формируется по результатам обработки отборочных документов. Ежедневно.
Количество пересортов	Кг., руб.	Определяет качество комплектации заказа. Формируется по результатам отчета о вычерках/ возвратах клиентов/ выборочных инвентаризаций. Ежедневно.
Количество недогрузов	Кг.	Определяет качество комплектации заказа. Формируется по результатам отчета о возвратах клиентов/ выборочных инвентаризаций. Ежедневно.
Фильмаж	Руб.	Определяет потребность в паллетировании товара для последующей доставки клиенту. Определяется по объему расходного материала. Ежемесячно.
Наличие брака по вине оператора	Кг., руб.	Определяет сумму ущерба от ошибок действий сотрудников склада. Формируется по результатам отчета склада брака и уценки. Ежедневно/ежемесячно.

Так как ООО Компания «Лоджи Лог» представляет услуги логистического аутсорсинга, то для оценки деятельности важны два взаимосвязанных и взаимодействующих показателя: доход, полученный от выполнения основной деятельности и качество предоставляемых услуг (логистический сервис). Оба показателя влияют на конкурентоспособность компании. Если первый показатель основывается на математических расчетах, то второй – есть результат непрерывной работы по совершенствованию (улучшению качества) процесса «Принимать, хранить и отгружать товар». Данная работа позволяет логистическим операторам складских услуг быть не только исполнителями бизнес-процессов своих клиентов, но и стать их надежными партнерами, уверенными в долгосрочной перспективе плодотворного сотрудничества.

В заключении можно констатировать, что использование в деятельности логистического оператора процессного подхода, детально описанного применительно к складской логистике в данной статье, позволит обеспечить ему весомые преимущества в конкурентной борьбе. Это утверждение в полной мере подтвердилось повышением эффективности коммерческой деятельности логистического оператора ООО Компания «Лоджи Лог» г. Нижний Новгород в результате перехода в управлении с функций на процессы.

Список литературы

1. Елин В.А. Куда стремится логистический аутсорсинг в России? // Логинфо, №1-2 (132), 2011. С. 15-20.

2. Грищенко О. Современный рынок логистических услуг в России. URL: http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_4263/ (дата обращения: 05.02.2013).

3. Калентеев С.В. Основные барьеры развития логистических центров в регионах России // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), №1 (09), 2012. URL:

<http://sisp.nkras.ru/issues/2012/1/kalenteev.pdf> . Идентификационный номер статьи, присвоенный НТЦ "Информрегистр" – 0421200132/0019.

4. Кузьмин И.В. Логистика складирования: методический материал для проведения семинара / Учебный центр SRC. Москва, 2009. 103 с.

5. Масааки Имаи. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества. Москва, 2005. 345 с.

6. Сергеев И.В. Экономика организаций (предприятий): Учебное пособие для экон. спец. вузов. М.: Проспект, 2005. 560 с.

References

1. Elin V.A. Kuda stremitsya logisticheskij outsorsing v Rossii? [Where aspires logistic outsourcing in Russia?]. *Loginfo*, no. 1-2 (2011): 15-20.

2. Grishchenko O. *Sovremennyy rynek logisticheskikh uslug v Rossii* [The modern market of logistic services in Russia]. http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_4263/ (accessed February 05, 2013).

3. Kalenteev S.V. Osnovnye barery razvitiya logisticheskikh tsentrov v regionakh Rossii [The main problems of development of logistic centers in russian regions]. *Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem* [Modern Research of Social Problems], no. 1 (2012). <http://sisp.nkras.ru/issues/2012/1/kalenteev.pdf>

4. Kuzmin I.V. *Logistika skladirovaniya: metodicheskiy material dlya provedeniya seminara* [Logistics of warehousing: a methodical material for carrying out a seminar]. Moscow, 2009. 103 p.

5. Masaaki Imai. *Gemba kaydzen: put' k snizheniyu zatrat i povysheniyu kachestva* [Gemba kaidzen: a way to decrease in expenses and improvement of quality]. Moscow, 2005. 345 p.

6. Sergeev I.V. *Ekonomika organizatsiy (predpriyatiy)* [Economy of the organizations (enterprises)]. M: Prospectus, 2005. 560 p.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Горячева Наталья Евгеньевна, директор

ООО Компания «Лоджи Лог»

Базовый проезд, д. 1а, г. Нижний Новгород, 603070, Россия

e-mail: ng_star@mail.ru

Воронин Михаил Васильевич, доцент кафедры Коммерции, товароведения и экспертизы, кандидат химических наук

Российский государственный торгово-экономический университет (Ивановский филиал)

ул. Дзержинского, д.53, г. Иваново, 153002, Россия

e-mail: voroninmv333@rambler.ru

Кохова Людмила Васильевна, доцент кафедры Коммерции, товароведения и экспертизы, кандидат химических наук

Российский государственный торгово-экономический университет (Ивановский филиал)

ул. Дзержинского, д.53, г. Иваново, 153002, Россия

e-mail: smaiskaia@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Goryacheva Natalia Evgenievna, Director

Logistic Company «Lodge Log»

1A, Basic proezd, Nizhny Novgorod, 603070, Russia

e-mail: ng_star@mail.ru

Voronin Mikhail Vasilyevich, associate professor Department of Commerce, Commodity research and Expertise, Ph.D. in Chemical Sciences

Russian State University of Trade and Economics (Ivanovo)

53, Dzerzhinsky street, Ivanovo, 153002, Russia

e-mail: voroninmv333@rambler.ru

Kochova Lyudmila Vasilyevna, associate professor Department of Commerce,
Commodity research and Expertise, Ph.D. in Chemical Sciences

Russian State University of Trade and Economics (Ivanovo)

53, Dzerzhinsky street, Ivanovo, 153002, Russia

e-mail: smaiskaia@mail.ru

Рецензент:

Новиков Александр Иванович, доктор экономических наук профессор кафедры экономической теории ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный университет»