

УДК 338.46

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

С. М. Хаирова, С. В. Потапова
ФГБОУ ВПО «СибАДИ», Россия, г. Омск

Аннотация. В статье исследованы основные тенденции и факторы развития логистических бизнес-процессов и форм организации логистического сервиса. Выявлены особенности логистического менеджмента в современных условиях. Рассмотрен методический подход к оценке надежности и определены задачи контроллинга цепи поставок

Ключевые слова: цепи поставок, услуги, издержки, контроллинг, бизнес-процессы.

Введение

В настоящее время наблюдается тенденция к развитию логистических систем внутри отдельного региона. Эти тенденции диктуют изменения на региональном рынке логистического обслуживания товарных потоков, прежде всего расширение ассортимента предлагаемых услуг. Зарубежные авторы Д. Бауэрсокс и Д. Клосс говорят о логистике как о процессе удовлетворения потребности в полезности времени и места [1]. Несомненно, логистика обеспечивает запросы потребителей, относящиеся к времени и месту наличия продуктов, а также к сопутствующим услугам. Использование форм и методов современной логистики рассчитано на продуктивные, социально ориентированные и «прозрачные» формы бизнеса и предпринимательства - общественно-полезных и легитимных форм и методов хозяйствования. Чем больше степень расхождения групповых и личных интересов работников предприятий, инфрасистем с общественными, тем проблематичнее перспективы логистизации таких систем.

Особенности логистических бизнес – процессов и логистического менеджмента в современных условиях

Инновационное развитие экономики предполагает не только применение новых производственных технологий, но и новых методов принятия решений и быстрой реализации всех управленческих операций. Существует объективная потребность в понимании и изучении сущности роли логистического сервиса для российской экономики и в первую очередь прогрессивных форм организаций логистического сервиса и инновационных методов его управления в условиях глобализации экономических процессов [2].

Внедрение современного логистического менеджмента на предприятии способствует снижению себестоимости и улучшению качества поставок – решающего конкурентного преимущества в условиях российского рынка. Обслуживание потребителей является одной из важнейших функций логистики. Именно эта функция наполняет смыслом логистическую концепцию не только на стадии распределения, но и в целом. В связи с этим все большее распространение в мировой практике приобретает аутсорсинг. Для того чтобы определить целесообразность передачи той или иной функции на аутсорсинг нужно рассмотреть её с позиции четырёх аспектов: стратегического фокуса, операционной способности, финансовой выгоды и возможности для совершенствования внутри предприятия.

Концепция аутсорсинга заключается в отсутствии необходимости использования собственных ресурсов для организации логистических операций, которые фирма может доверить внешнему партнеру, в том числе транспортным организациям. На развитие рынка логистического аутсорсинга влияют четыре основных фактора:

- глобализация снабженческих и сбытовых сетей и глобализация торговли. Межрегиональное и международное сотрудничество компаний способствовали усложнению логистических цепочек поставок. В связи с этим появление логистических провайдеров являются важным фактором улучшения управления международной логистикой, особенно для компаний, которые не имеют необходимого опыта и компетенций;

- управление цепочками поставок (логистическими цепочками). 3PL-провайдеры могут представить необходимые

логистические ресурсы без дополнительных затрат на зарплату, содержание автомобильного хозяйства, складских помещений;

- давление потребителей. Один из факторов успеха эффективного управления логистическими цепочками – соблюдение растущих требований покупателей к выполнению заказов и поставке;

- применение аутсорсинга как бизнес-модели организации.

Обычно логистические провайдеры (3PL) – выступали как коммерческие организации, которые оказывают услуги в сфере логистики, выполняют отдельные операции или комплексные логистические функции, а также осуществляют интегрированное управление логистическими цепочками предприятия – клиента. В логистике существуют множество комплексных активностей, которые могут быть переданы на аутсорсинг, такие как: управление входящими потоками материалов, управление запасами, упаковка, транспортировка, поставки «just-in-time» и т.д. Но прежде чем передать ту или иную функцию на аутсорсинг необходимо проанализировать все аспекты работы предприятия, на которые повлияет передача функций (например, на контроль цепочек поставки, на сезонные колебания спроса на продукцию и т.д.).

Как правило, компании передают в аутсорсинг важные логистические функции (активности) и активности, ориентированные на покупателя, а также функции, в значительной мере связанные с транспортировкой грузов и информационными технологиями. Увеличивающиеся ожидания компаний – клиентов относительно комплексности оказываемых услуг, применение информационных технологий, индивидуализация логистических решений и улучшение всей логистической цепочки предприятия, ведущие к увеличению конкурентных преимуществ компании, способствуют интеграции логистических провайдеров (посредством слияний/поглощений). Новый тип провайдеров стал называться – 4PL провайдеры.

Провайдеры логистических услуг объединяются не только с аналогичными компаниями. Многие из них соединяют свои усилия с консалтинговыми компаниями и провайдерами информационных технологий. 4PL провайдер является интегратором всей логистической цепи предприятия. Он управляет своими ресурсами, возможностями, технологиями и ресурсами поставщиков

дополнительных услуг, обеспечивая полное и исчерпывающее решение относительно логистической цепи компании. Ключ его успеха – это предоставление лучших решений для компании – клиента, на основе достижения соответствующего уровня сотрудничающих с ним 3PL провайдеров, провайдеров технологий и менеджеров бизнес-процессов [3].

4PL провайдер обеспечивает сочетание стратегического управления логистическими цепями и оперативного управления вопросами реализации и выполнения стратегических решений. Более того, высокий уровень услуг для конечного клиента достигается за счет повышения технологического уровня консультантов, провайдеров информационных технологий и 3PL провайдеров. Рост доходов достигается за счет улучшения качества продукта, его доступности и улучшения работы клиентской службы за счет применения ведущих технологий. Так как 4PL провайдеры концентрируют свое внимание на управлении всей логистической цепью, может быть достигнуто значительное улучшение качества услуг. Сокращение операционных затрат на 15% может достигнуто за счет повышения операционной эффективности, расширения процесса и сокращения расходов на поставку путем полного аутсорсинга функций логистической цепочки. Таким образом, хотя концепция аутсорсинга развивается уже довольно продолжительное время и рынок аутсорсинга оценивается во многие миллиарды долларов, в России ему уделяется недостаточно внимания. На основе вышеприведенных тенденций, можно сделать вывод, что у рынка логистики, и, в частности, у логистического аутсорсинга есть мощный потенциал для развития, как за рубежом, так и в России для формирования новых форм ведения хозяйства, в частности формирование кластеров в транспортной отрасли.

Предложению пакета транспортных услуг предшествует изучение потребностей заказчиков. В последние годы на транспорте ряда промышленно развитых стран исследованием потребностей стали заниматься специальные логистические центры и другие структуры. Цель подготавливаемых предложений заключается в том, чтобы обеспечить: повышение уровня работы транспорта; соблюдение сроков доставки грузов; повышение надежности и регулярности перевозок; сохранность товаров и т. д. [4]. На железных дорогах развитых стран существуют и другие организации,

занимающиеся логистическими услугами в соответствии с требованиями рынка, например, организации по экспедиторской деятельности, несущие ответственность за доставку груза, включая его перевозку от поставщика до потребителя, даже в тех случаях, когда груз перевозится в смешанных сообщениях.

В настоящее время в целях повышения качества обслуживания клиентов экспедиторские организации строят новые терминалы, которые будут располагать цехами для технического обслуживания большегрузных автомашин. Планируется, что некоторые терминалы будут иметь свою собственную железнодорожную ветку, а для сокращения времени на таможенные формальности на них предполагается ввести в эксплуатацию электронную систему таможенного контроля. Весьма важным для транспортных фирм стал обмен данными грузовых накладных с компьютера грузоотправителя на компьютер перевозчика и далее на компьютер грузополучателя, а также электронный перевод ценных бумаг, сведений о местонахождении грузов и некоторой другой информации. Распределение программ производства, снабжения и сбыта, работающих строго по графику («Канбан» и «Точно в срок»), - это результат совершенствования методов производства товаров и доставки их на рынок. Взаимосвязь и взаимозависимость всех логистических элементов, включая транспорт, обусловили необходимость комплексного подхода к их дальнейшему развитию, на базе которого и происходило формирование инновационных транспортных систем сбора и распределения материальной продукции.

Появление на рынке услуг региональных транспортных компаний по сбору и распределению грузов и перевозке их к торговым зонам снизили конкурентоспособность промышленных фирм, владеющих центрами распределения и традиционными транспортными организациями по доставке грузов мелкими партиями. Последние, так же, как и автотранспортные компании, осуществляющие магистральные перевозки, были вынуждены прибегнуть к более дифференцированным видам обслуживания. Кроме того, новые региональные организации по сбору грузов, установив свои цены и нормативы обслуживания, начали предлагать

специализированные услуги в данной сфере деятельности, направленные на удовлетворение, информационное обслуживание, размещение заказов на производство.

В ближайшей перспективе универсальные логистические компании станут основной формой организации посреднических и транспортных систем во многих странах. Среди предпосылок организационно-экономического плана, влияющих на формирование систем логистического сервиса, необходимо выделить усиление, с одной стороны, конкуренции, с другой – интеграционных процессов организационных структур бизнеса; увеличение количества и изменение отношений между производителями продукции и их партнерами в бизнесе.

Важно учитывать, что меняется и характер конкуренции, происходит переход от конкуренции отдельных предприятий к конкуренции союзов, альянсов, групп предприятий в распределении. Внедрение систем логистического сервиса позволит оптимизировать прибыль партнеров по бизнесу. Появление большого числа коммерческо-торговых, транспортных, экспедиторских, складских, информационных и других предприятий подрядчиков повлекло за собой усложнение рыночных взаимоотношений, как между ними, так и между производителями, подрядчиками и потребителями продукции. Это, в свою очередь требует поиска новых форм управления, отношений координации и интеграции партнеров по бизнесу – формирование кластеров транспортной отрасли, что успешно может быть реализовано в системах логистического сервиса различного уровня.

Принципиальным для формирования систем логистического сервиса является фактор эффективного удовлетворения требований потребителей. Возрастание роли обеспечения требуемого уровня обслуживания, ужесточение требований потребителей к уровню качества обслуживания, стимулирует оптимизационные подходы специалистов предприятий-производителей и подрядчиков к производству и доставке продукции. Эффективная реализация таких подходов возможна только на основе синтеза систем логистического сервиса.

О необходимости установления прочных организационных связей в логистической цепи для повышения ее общей конкурентоспособности указывают известные специалисты в области логистики Д. Бауэрсокс и Д. Клосс, считая, что сотрудничество ведет к сокращению риска и значительному росту эффективности всего логистического процесса, предотвращает непроизводительные затраты и дублирование действий [1]. Действительно, реализация участниками канала научно-обоснованных принципов формирования стабильных партнерских отношений, маркетинга взаимодействия и интегрированной логистики позволяет получать все преимущества от долговременного сотрудничества, гибко и оперативно решать все возникающие проблемы, осуществлять совместные действия по качеству обслуживания и уровня удовлетворенности потребителей [5].

Исследования и проводимые опросы среди предпринимательских структур показывают, что функции совместной деятельности клиентов и поставщиков (более 81%) должны быть интегрированы в SCM (Supply Chain Management – управление цепями поставок). Относительно меньший процент по интеграции функций занимают финансы (32%), сбыт (32%) и развитие производство продукции (24%). Фактически в организационном отношении необходимо учитывать и прогнозировать глобальные тенденции в развитии менеджмента, которые диктуются необходимостью адаптации и конкурентоспособностью компании в мировом экономическом пространстве. Таким образом, внимание на то, что элементами SCM является соответствующие структуры, которые связаны между собой материальными, информационными и финансовыми потоками, причем (компания), которые заняты добычей и переработкой сырья, производственные компании, розничные и оптовые и конечные потребители [6].

В стремлении сократить логистические издержки, многие компании внедряют концепции оптимизации потока, запасов, времени и соответственно, издержек, что и приводит к снижению надежности и устойчивости цепи, так как возрастает фактор уязвимости и возможности появления возмущающих воздействий и отклонений. Данные концепции ориентированы на информационную интеграцию предприятий с

целью синхронизации и актуализации данных о потребностях и запасах в цепях приводят к повышению сложности логистических бизнес-процессов.

Прогресс в управлении цепями поставок во многом связан с изучением вопросов неопределенности цепей поставок, что явилось логическим продолжением научных разработок по проблемам интеграции в цепях поставок, создание концепций «бесшовного» материального потока и «бережливого производства», ориентированных на уменьшение неопределенности в цепи поставок.

Неопределенность (недостаточность информации) возникает на протяжении всей цепочки создания ценности.

При рассмотрении основных функциональных областей организации бизнеса можно выделить четыре основные сферы возникновения неопределенности: производственные процессы (бизнес-процессы), снабжение, спрос (распределение) и контроллинг. Эта декомпозиция позволит охватить всю цепочку создания ценности: продукта и своевременно предотвращать появление неопределенности. Появление неопределенности в производственных процессах компании оказывает негативное влияние на способность организации выполнять доставку продукции в срок. Уровень неопределенности может быть задан на основе понимания выходных параметров процессов и ожидаемых сроков выполнения операций (доставки). Также, если процесс доставки определенного продукта конкурирует с другими добавляющими ценность процессами за ресурсы, то взаимодействие между данными процессами должно быть изучено и описано.

Тенденция такова, что, как правило, территориальное управление цепями поставок отдают на аутсорсинг – это экономически выгодно. Важная проблема в цепи поставок кроется в несовершенных отношениях между компаниями, приводящих к повышению цены конечного продукта, который теряет свое ценовое преимущество по сравнению с продуктом конкурента. Еще одной проблемой является неправильное соотношение затрат и прибыли [7]. Проблема ценообразования может возникать из-за ценового давления со стороны партнеров. Поэтому приходится приступать к поиску новых партнеров, что предполагает новые затраты.

Оценка надежности и контролинг цепи поставок

В цепи поставок отдельные логистические функции, так как они отданы на аутсорсинг, не могут контролироваться и участвовать в логистическом мониторинге в затратах цепи полной стоимости (компания аутсорсинга заинтересована в получении своей прибыли, тем самым увеличивая общие затраты и цену продукции на обслуживание конечного потребителя); должна быть финансовая граница, за которую нельзя и экономически не выгодно выйти посреднику, рискуя потерять клиентов. В связи с этим важное значение приобретает контролинг, предполагающий осуществления информационно-аналитической поддержки принятия решений в менеджменте. Обеспечение руководства информацией о текущем состоянии дел компании и прогнозирования последствия изменений внутренней или внешней среды.

В современных условиях актуальной является система ERP – система

планирования ресурсов корпорации, предложенная аналитической группой Gartner Group. На высококонкурентном цивилизованном рынке необходимо применять системы CRM – управление взаимоотношениями с клиентами, так как главным в фокусе внимания организаций становятся не продукты, а клиенты. В настоящее время акцент в планировании ресурсов организаций логистического сервиса (на основе ERP – систем) смещается к поддержке и реализации процессов управления цепью поставок (SCM-систем), управления взаимоотношениями с заказчиками (RM-систем) и электронного бизнеса (e-commerce систем).

Таким образом, задачи, решаемые контроллингом в практике хозяйственной деятельности в условиях интеграционных процессов, на наш взгляд, обусловили необходимость дополнения задач контроллинга задачами в области логистики, так и цепи поставок (см. таблицу).

Таблица 1 – Основные задачи контроллинга

Виды контроллинга	Решаемые задачи
Контролинг в системе управления	Целевая задача стратегического контроллинга – обеспечение продолжительного функционирования компании. Основная задача оперативного контроллинга – обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров компании
Финансовый контролинг	Поддержание рентабельности и обеспечение ликвидности компании
Контролинг на производстве	Информационное обеспечение процессов производства и управления
Контролинг маркетинга	Информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиента
Контролинг обеспечения ресурсами	Информационная обеспечение процесса приобретения производственных ресурсов, анализ закупаемых ресурсов, расчет эффективности работы отдела снабжения
Контролинг в сфере логистики	Текущий контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки материальных ресурсов; движение информации и финансов
Контролинг в SCM	Контроль за оптимизацией цепи поставок; анализ надежности элементов SCM

Мировой тенденцией на рынке логистических услуг, является создание безопасных цепей поставок. Данная проблема остается одной из ключевых в системе управления бизнесом. Международная цепь поставок представляет собой процесс от производства рассчитанных на экспорт товаров до их доставки получателю. В данной цепи участвуют производитель товара, экспортер, экспедитор, владелец склада, таможенный представитель, перевозчик, импортер. В связи с этим, можно сказать, что цепь поставок

надежно настолько, насколько надежно ее самое слабое звено, и именно часто логистическая часть или ее элементы оказываются недостаточно надежными. Однако, до недавнего времени многие российские торговые и производственные компании самостоятельно выполняли функции по доставке, хранению и таможенному оформлению. Связано это было с отсутствием предложений качественного логистического сервиса.

При проектировании и оценки логистической цепи необходимо определить функцию полезности организации аутсорсинга. В практической деятельности каждая организация может выбрать свою методику. Как показывает опыт, они могут отличаться друг от друга, но, как правило, содержать определенные этапы:

1. Оценка альтернативных вариантов цепей поставок по параметрам групп логистических бизнес-процессов. Для каждого параметра оценки альтернативного варианта цепи поставок определяется значения функции принадлежности, на основании которых строится морфологическая матрица и определяется общая функция принадлежности по каждой группе логистических бизнес-процессов. На основании матрицы нечетких отношений путем операции пересечения нечетких множеств. Оценивают альтернативный вариант, в котором производство (транспортировка, складирование) распределено между несколькими звеньями логистической цепи, строят морфологическую матрицу отдельно для этого варианта, отражают значения функции принадлежности по каждому параметру для каждого звена в отдельности.

2. Выбор оптимального варианта цепи поставок по критерию оптимальности. По всем результатам оценки альтернативных вариантов логистических бизнес-процессов формируется итоговая морфологическая матрица, строками которой являются общие функции принадлежности по каждой группе логистических бизнес-процессов.

На основе максимального значения полученной функции полезности определяют оптимальный вариант цепи поставок и осуществляют оптимизацию логистических бизнес-процессов.

Заключение

Таким образом, при предоставлении логистических услуг важно учитывать особенности жизненного цикла продукции. Характер требований клиентов к обслуживанию меняется в соответствии с жизненным циклом продукта. Для этого, чтобы система обслуживания могла удовлетворить меняющиеся потребности потребителей, она сама должна со временем претерпевать изменения. Разрабатывая стратегию обслуживания потребителей, следует четко представлять возможности компании в предоставлении логистического обслуживания. Для того, чтобы обслуживание клиентов соответствовало ресурсным возможностям

компании, наряду с выявлением базовых выявлений клиентов должен быть организован контроллинг цепи поставок.

Библиографический список

1. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ./ Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Клосс. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
2. Бирюков, В. В. Модернизация управления автотранспортным предприятием и осуществление организационно-экономических изменений / В. В. Бирюков // Формирование транспортно-логистической инфраструктуры. Стратегические направления повышения конкурентоспособности транспортного комплекса России: Материалы IV международной научно-практической конференции в рамках. – Омск: СибАДИ. 2013. Кн. 4. – С. 136-141.
3. Хаирова, С. М. Выбор концепций логистики транспортными системами России при формировании опорных сетей и интеграции услуг / С. М. Хаирова. // Вестник СГТУ, 2014. – 1(74). – С. 217-222.
4. Кирничный, В. Ю. Национальная транспортная система: тенденции и факторы развития в современных условиях / В. Ю. Кирничный // Вестник СибАДИ. – 2012. - № 24. – С. 102-106.
5. Хаиров, Б. Г. Выбор и развитие адаптивной структуры управления логистическими инновационными потоками в едином пространстве кластера лесопромышленного комплекса / Б. Г. Хаиров. // Вестник СГТУ. – 2014. – №1(74). – С. 214-217.
6. Казарновский, А. С. Сущность и особенности формирования логистических инфрасистем / А. С. Казарновский, Д. В. Чернова. // Российское предпринимательство. – 2003. – № 10 (46). – С. 18-25.
7. Пустохина, И. Управление цепями поставок: проблемы, их причины и пути решения / И. Пустохина // Логистика. – 2013. – №10. – С. 35-37.

PECULIARITIES OF DEVELOPING LOGISTIC BUSINESS PROCESSES IN MODERN CONDITIONS

S. M. Khairova, S. V. Potapova

Abstract. The authors have investigated the main tendencies and factors of developing logistic business-processes and forms of the organization of logistic service. There are revealed peculiarities of logistic management in modern conditions. There is considered a methodical approach to the reliability's assessment and problems of controlling supply chains are defined.

Keywords: supply chains, services, expenses, controlling, business processes.

References

1. Bauersoks D. G. *Logistika: integrirovannaja cep' postavok: per. s angl* [Logistics: the integrated supply chain]. Moscow, ZAO Olimp-Biznes, 2005. 640 p.
 2. Birukov V.V. Modernizacija upravljenja avtotransportnym predprijatiem i osushhestvlenie organizacionno-jekonomicheskikh izmenenij [Modernization of management of a motor transport enterprise and implementation of organizational and economic changes]. *Formirovanie transportno-logisticheskoy infrastruktury. Strategicheskie napravlenija povyshenija konkurentosposobnosti transportnogo kompleksa Rossii: Materialy IV mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii v ramkah*. Omsk, SibADI. 2013. pp. 136-141.
 3. Khairova S. M. Vybor koncepcij logistiki transportnymi sistemami Rossii pri formirovanii opornyh setej i integracii uslug [Selecting logistics' concepts by transport systems of Russia at forming basic networks and integration of services]. *Vestnik SGTU*, 2014, 1(74). pp. 217-222.
 4. Kirnichny V. Y. Nacional'naja transportnaja sistema: tendencii i faktory razvitija v sovremennyh uslovijah [National transport system: tendencies and factors of development in modern conditions]. *Vestnik SibADI*, 2012, no 24. Pp. 102-106.
 5. Khairov B. G. Vybor i razvitie adaptivnoj struktury upravljenja logisticheskimi innovacionnymi potokami v edinom prostranstve klastera lesopromyshlennogo kompleksa [Choice and development of an adaptive structure of managing logistic innovative flows in the united space of a timber industry's cluster]. *Vestnik SGTU*, 2014, no 1(74). pp. 214-217.
 6. Kazarnovskiy A. S., Chernova D. V. Sushhnost' i osobennosti formirovanija logisticheskikh infrasisistem [Essence and features of forming logistic infrasytems]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, 2003, no 10 (46). pp. 18-25.
 7. Pustokhina I. Upravlenie cepjami postavok: problemy, ih prichiny i puti reshenija [Supply chain management: problems, reasons and solution]. *Logistika*, 2013, no 10. pp.35-37.
- Хаирова Саида Миндуалиевна (Россия, г. Омск) – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Управление качеством и сервис», ФГБОУ ВПО «СибАДИ» (644080, Россия, г. Омск, пр. Мира 5, e-mail: saida_hairova@mail.ru)
- Потапова Светлана Владимировна (Россия, г. Омск) – старший преподаватель кафедры «Управление качеством и сервис», ФГБОУ ВПО «СибАДИ» (644080, Россия, г. Омск, пр. Мира 5, e-mail: potapova11@mail.ru)
- Khairova Saida Mindualievna (Russian Federation, Omsk) – doctor of economic sciences, associate professor, head of the department "Quality management and service", The Siberian State Automobile and Highway academy (644080, Omsk, Mira Ave. 5, e-mail: saida_hairova@mail.ru)
- Potapova Svetlana Vladimirovna (Russian Federation, Omsk) – senior lecturer of the department "Quality management and service", The Siberian State Automobile and Highway academy (644080, Omsk, Mira Ave. 5, e-mail: potapova11@mail.ru)