

## Логистические системы

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА – ЭТО СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ, С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ, РАБОТАЮЩИМИ В ЕДИНОЙ МНОГОУРОВНЕВОЙ СТРУКТУРЕ, С ЕДИНЫМ ЦЕНТРОМ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ ПО УСТАНОВЛЕННЫМ КРИТЕРИЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ.

В ДАННОЙ СТАТЬЕ МЫ РАССМОТРИМ, КАКИМИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ, ИЗ КАКИХ ОСНОВНЫХ БЛОКОВ ОНИ ДОЛЖНЫ СОСТОЯТЬ И КАК ПРАВИЛЬНО ИХ НАСТРОИТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ.

Рассмотрим практическое влияние логистических систем на эффективность конкретных бизнес-процессов, например в дистрибьюторском бизнесе.

Ниже приведен бизнес-процесс первого уровня дистрибьюторского бизнеса «как должно быть» в формате IDEFO.

На **схеме №1** выделены отдельным блоком шаги, непосредственно определяющие складские и транспортные процессы.

Не нужно лишней раз говорить о том, что нельзя добиться эффективности всего бизнеса, за счет увеличения эффективности только транспортной и/или складской логистики.

Любые процессы не могут выполняться сами по себе и что функциональный блок любого бизнес-процесса предполагает наличие как входящих, так и исходящих процессов.

Поэтому, например, в дистрибьюторском бизнесе, бизнес-процесс складской обработки товара не может выполняться сам по себе без связи с закупочными бизнес-процессами и бизнес-процессами доставки.

И таким образом, каким бы совершенным не был складской бизнес-процесс, и как бы совершенно он не был бы оснащен всеми необходимыми ресурсами, он не сможет увеличить эффективность всего бизнеса в целом без усовершенствования и соответствующего оснащения входящих в него и исходящих из него сопутствующих бизнес-процессов.

Следующий очень важный момент, который наглядно показан на **схеме №1** – это цикличность информационных потоков, на основании которых выполняются непосредственно логистические процессы после их оценки с точки зрения эффективности при помощи отдельного функционального блока – **шаг № 5**.

На основании анализа информации об эффективности процессов, непосредственно влияющих на движение товара по цепи поставок, корректируются закупочные процессы и процессы, связанные непосредственно с обеспечением продаж. И таким образом, данный бизнес-процесс после его внедрения и соответствующей автоматизации, должен составить сбалансированную и самообучающуюся систему, самостоя-



тельно практически «без ручного управления» контролирующую и улучшающую свою эффективность.

Данная система нужна для того, чтобы постоянно поправлять и вносить коррективы в различные, говоря «айтишным языком», «кривые» процессы, которые так или иначе будут постоянно возникать в связи с тем, что существует человеческий фактор и некоторые иные внешние и внутренние факторы, влияющие на данный бизнес. Данные факторы невозможно исключить совсем, их можно только минимизировать, за счет внедрения соответствующих корректирующих систем, подобных вышеуказанной системе.

Это и есть один из главных отличительных признаков, по которым можно судить о системности описанных процессов.

Следующий важный момент данного бизнес-процесса – это система управления, которая должна быть правильно структурирована и описана стандартным и понятным всем исполнителям данного бизнес-процесса языком. Это как раз то, что на **схеме №2** располагается в верхней части функ-

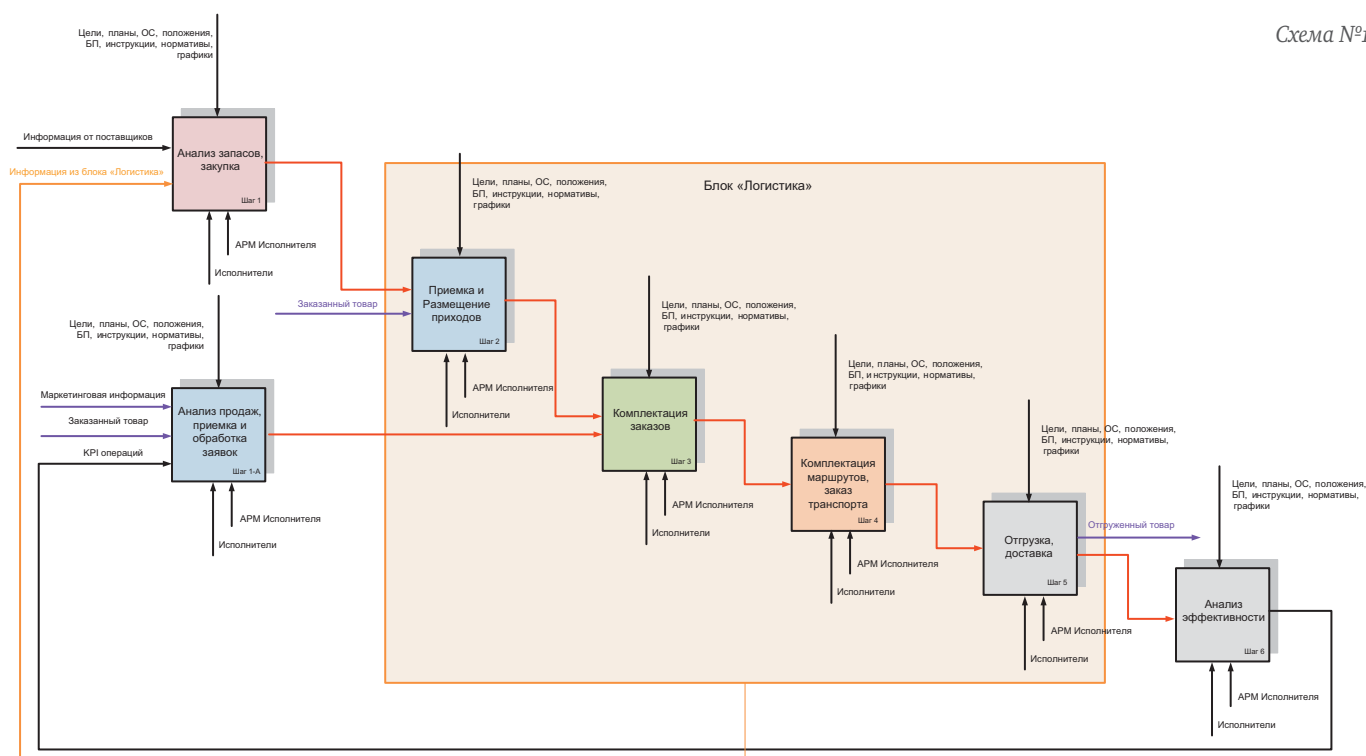
ционального блока и подразумевается под словом «Управление».

В логистических системах очень важно суметь правильно формализовать процессы, суметь описать их наиболее лаконично и просто: что, как, когда и кому нужно делать для выполнения данного процесса.

Но написать так, чтобы все смогли понять, это всего лишь 5-10% от всех трудозатрат, которые необходимо будет использовать для внедрения в реальный бизнес, описанного таким образом, бизнес-процесса.

Многие компании пытаются решить свои проблемы в этом вопросе, обратившись к сторонним специалистам, который пропишет все нужные бизнес-процессы, и всё сразу заработает как надо. Что из этого часто получается, многие знают из реальной жизни коллег и партнеров.

Данный специалист приходит на работу и добросовестно за несколько месяцев описывает все процессы в компании, мало того, структурирует их и даже размещает их на «дереве документооборота», то есть делает все как написано в учебниках. А потом «нажимает кнопку», а система почему-то



© L&SCM

не работает (!) или начинает работать даже хуже, чем до прихода этого специалиста. В чем дело?

А дело в том, что логистику нельзя сочинить в каком-нибудь кабинете и спустить сверху, её можно выстроить только снизу силами тех специалистов, которые будут её

сами разрабатывать и внедрять, адаптируя её под конкретные условия работы компании. А дело руководства компании всячески стимулировать работу, координировать и обеспечивать её соответствующими ресурсами.

Поэтому многие руководители бизнеса,

привыкшие к авторитарному руководству своей компанией, создавшие её в конце 90-х – начале 2000-х и сумевшие преодолеть различные трудности в процессе её развития, никак не могут смириться с тем, что есть вещи, которые нельзя просто купить, а можно только выстроить, умело используя знания других людей и постоянно обучаясь самому.

Тема формализации бизнеса очень важная и обширная, но в данной статье мы не будем заострять на ней внимание, чтобы не пропустить другие не менее важные и интересные темы.

Следующий момент, который очень важен для обеспечения правильного функционирования вышеуказанного бизнес-процесса – это так называемый ресурсный блок, который на **схеме №2**, обозначен в нижней части функционального блока (activity box) по названию «механизм».

### Как найти нужный баланс?

Как бы разумно и рационально не был бы написан любой из бизнес-процессов, если его не обеспечить необходимыми ресурсами, он никогда не сможет работать эффективно.

По данному вопросу обычно есть две следующие точки зрения.

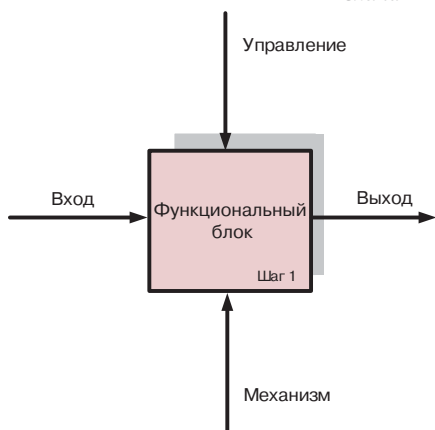
Первая – это точка зрения сотрудника компании, отвечающего за эффективность данного бизнес-процесса (владелец бизнес-процесса) и вторая – это точка зрения владельца бизнеса, от которого зависит обеспечение ресурсами потребности данного бизнес-процесса.

Чаще всего это разные люди, и чаще всего у них разные цели. Первый – от всей души





Схема №2



хочет как можно больше ресурсов, чтобы выполнять свой бизнес-процесс ещё более эффективно, и при этом иметь как можно меньше проблем, связанных, например, с недостаточным финансированием, а второй, понятно, что хочет, чтобы первый добивался должной эффективности данного бизнес-процесса, используя имеющиеся ресурсы.

И та и другая точка зрения правильная и в определенной степени может быть полезна, но только при условии, что между данными оппонентами имеет место быть сбалансированный и здоровый конфликт интересов, позволяющий всегда находить золотую середину.

Но в условиях реального бизнеса, обычно всегда прав оказывается только тот, у кого есть право распределять ресурсы.

В результате подобная ситуация приводит к тому, что в условиях дефицита необходимых ресурсов, вследствие их постоянного урезания (например, по принципу: «давайте урежем и посмотрим, как будет работать»), бизнес-процесс начинает работать неэффективно.

И долгое время это может всех устраивать (и владельца бизнеса и владельца бизнес-процесса), потому что реальные проблемы,



связанные с данным уровнем эффективности, начинают возникать обычно не сразу, а по прошествии определенного времени. И не по прямым убыткам, а, обычно, по менее заметным – по косвенным убыткам (например, за счёт снижения качества комплектации на складе или за счёт развала коллектива склада, в результате необоснованной «экономии» на фонде заработной платы).

С другой стороны, если разрешить владельцам бизнес-процессов тратить на поддержание своих бизнес-процессов, столько ресурсов, сколько они считают нужным и, никоим образом, не ограничивать их желания, то могут получиться необоснованные траты.

Где же взять такой механизм, который смог бы примирить, и тех, кто распределяет ресурсы и тех, кто их тратит, таким образом, чтобы это стало полезно для всего бизнеса.

Такой механизм есть, и он называется – «Мотивация персонала по методу МВО – Управление по целям».

Это отдельный блок, который не может являть одним из шагов бизнес-процесса, изображенного на **схеме №1**, потому что не может быть внедрён относительно только логистической системы, в связи с тем, что он должен распространяться на всю систему управления всей компанией.

С внедрением данного блока все работники компании, выполняющие те или иные функции, так или иначе, влияющие на эффективность тех или иных бизнес-процессов (начиная от рядового персонала до руководителя данного бизнеса), должны быть замотивированы на выполнение единой цели, стоящей перед бизнесом. И все свои действия, связанные с использованием ресурсов компании, должны сопоставлять с данной общей целью.

Тогда и владелец каждого бизнес-процесса, отвечающего за его эффективность и руководитель бизнеса, отвечающий за эффективность всего бизнеса, будут чувствовать себя «в одной лодке» и понимать, что от рационального использования доверенных им ресурсов будет зависеть как их личное, так и корпоративное благополучие.

В заключении отметим, что в настоящее время российский бизнес переживает хорошие времена, когда становится возможным эффективно заниматься бизнесом при помощи внедрения именно современных эффективных бизнес-технологий, в том числе в логистике и в управлении цепями поставок, которые могут дать компании реальные преимущества перед конкурентами.

Юрий КОЛМАЧИХИН,  
независимый эксперт  
по логистике и SCM

