**Искусство управления логистическими процессами**

*Автор: Антон Селезнев*

***Для того чтобы курс эволюции бизнеса в компании был выбран верно, следует уделить отдельное внимание управлению, а в особенности его эффективности. Знание определенных техник и умение грамотно использовать необходимые инструменты, способны создать гармоничную симфонию, соответствующую поставленным целям и выбранной стратегии.***

Сегодня существует большое количество методик, теорий и подходов к управлению компанией и, как правило, главенствующая роль отдана традиционному, функциональному подходу. Но, несмотря на его плюсы и достоинства, продолжают развиваться новые способы эффективного управления компаниями, набирающие популярность во множестве областей бизнеса по всему миру. Это процессный подход к управлению, рассматривать который в рамках данной статьи мы будем применительно к логистическим процессам.

Для того чтобы получить представление о его функциональных возможностях, нужно иметь четкое понимание того, с какими именно процессами ему приходится иметь дело, с периодически повторяющимися взаимосвязанными действиями или работами, которые выполняют определенные сотрудники в компании. В рамках каждой из них, на основе входных ресурсов и информации, создаются определенные продукты, услуги или сервис, предназначенные для конечных потребителей или потребителей из других процессов.

Вся вышеописанная деятельность имеет определенную цель, которая должна быть согласована со стратегической целью компании, за достижение которой отвечает сам владелец процесса. Можно сказать, что фундаментом процессного подхода является в первую очередь выделение и описание всех существующих процессов. И очень важно сделать основу прочной, способной удержать всю модель управления.

Обладая же конкретной моделью, можно исследовать ее поведение, анализировать закономерности, необходимые для выработки наиболее эффективных алгоритмов управления бизнесом, а также использовать ее саму в качестве инструмента управления. Это позволяет также адаптировать и развивать модель и бизнес, совершенствуя его для новых достижений.

Переходя от теории к практике, можно рассмотреть все перечисленные аспекты использования процессного подхода на конкретном примере организации доставки грузов. Представьте себе обычную и часто возникающую ситуацию: европейский склад консолидации (или транзитный склад) куда поставщики поставляют свои товары, предположим, что на условиях FCA. На этом моменте стоит сделать небольшую паузу и раскрыть смысл такого понятия как Инкотерм. Данное условие предполагает переход рисков за товар от продавца к покупателю в тот момент, когда товар доставляется первому перевозчику или логистическому агенту в цепочке поставки. В этом примере таким агентом будет выступать транзитный склад. Чтобы покупатель остался доволен и вовремя получил заказанный груз, необходима организация транспорта для перевозки. Далее необходим контроль погрузки, таможенное оформление и корректировка движения по маршруту.

Чтобы организовать группу данных процессов без ременных задержек, четко проконтролировать затраты и доставить груз в целости и сохранности, можно вычленить четыре шага, которые необходимо совершить, применяя процессный подход и автоматизацию.

**Шаг первый: Описание процесса**

В рассматриваемом процессе будут разыгрываться несколько ролей. Первая это – логист, отвечающий за взаимоотношения с грузоотправителем, вторая – специалисты по сертификации и таможенному оформлению. Далее следует отметить, что процесс доставки предполагает организацию сборных перевозок, именно для этих целей и необходим склад консолидации. А за организацию сборных перевозок со склада будут отвечать транспортные логисты. Теперь необходимо определить отправную точку процесса. Точнее всего будет начать его формирование уже с момента получения сообщения от грузоотправителя об ожидаемой поставке на склад консолидации, например, в виде проформы инвойса. Получив такое сообщение, снабженец должен сформировать заявку на доставку, которая будет сохранена в реестре грузов.

Транспортный логист на периодической основе и в установленные сроки, производит мониторинг всех грузов, созданных снабженцами, и формирует планы распределения грузов по направлениям. После включения груза в план, отметка об этом событии делается в рамках процесса организации доставки из Европы.

Логист планирует загрузку планового рейса до тех пор, пока количество грузов не заполнит стандартное транспортное средство, или например, не подойдут крайние сроки нормативов по качеству логистических услуг доставки отдельных единиц.

После этого логист заказывает машину, используя результаты из другого внешнего процесса сорсинга перевозчиков, и оперирует в рамках базы предварительно отобранных и оцененных перевозчиков. В процессе реализации данного шага формируется заказ на покупку логистических услуг и инициируется другой внешний процесс – расчеты за перевозку.

В плане загрузки делается отметка о том, что перевозчик для рейса подобран, когда как в это время процесс по грузам продолжается параллельно и в случае, если по прошествии определенного времени, от грузоотправителя не получен инвойс, снабженец напоминает об этом грузоотправителю. В итоге, приходит инвойс, который мог быть получен и без напоминания при нормальном течении процесса.

Далее инициируются процессы сертификации груза и его подготовки к таможенному оформлению, в результате чего сохраняется информация о сертификатах на груз или о плановых сроках их создания. Также, в итоге подготовки к ИТО, сохраняется база с информацией о необходимых документах.

Тем временем логист параллельно выполняет проверку готовности сборной партии к отгрузке на основании результатов выполнения подготовки к сертификации и таможенному оформлению. Те грузы, которые нельзя отгружать с запланированным рейсом, исключаются из плана загрузки и включают в другие. Когда как по тем грузам, которые можно отгружать, логист делает задание на отгрузку и отправляет его на склад консолидации, на котором инициируется этот процесс, в результате чего делаются отметки о фактической загрузке. Если машина не пришла на загрузку, процесс заказа перевозки повторяется, а в том случае, если груз успешно отправляется со склада, об этом делается отметка в истории событий в рамках процесса доставки груза.

Далее логист производит периодический мониторинг движения машины по маршруту и контролирует состояние перевозки. При возникновении непредвиденных ситуаций или особых случаев: простоев, аварий, поломок, делаются отметки о качестве предоставляемых услуг в базе перевозчиков, которая будет в будущем использоваться при выборе перевозок.

Транспортное средство приходит на таможню, к этому времени должны быть завершены процессы подготовки к ИТО по всем отдельным грузам, которые загружены в машину. И в конечном итоге машина приходит на склад назначения (РЦ или склад расконсолидации), где в грузе делается отметка о доставке, а в рейсе ставится отметка о факте завершения. На основании данной модели можно создать регламенты и инструкции, позволяющие корректно выполнить процесс. Но стоит также отдельно отметить тот факт, что описание процессов еще не гарантирует их точного исполнения.

**Шаг 2: Автоматизация отдельных функций процессов**

Для увеличения эффективности выполнения вышеописанных процессов необходимо автоматизировать их отдельные функции. В этом случае можно обратиться за помощью к программным решениям, например, MS Dynamics AX, и в частности к решению по управлению доставкой, разработанному компанией IT-Box, так как оно позволяет автоматизировать все функции, задействованные в примере. Благодаря чему в виде инструментов автоматизации отдельных шагов и функций, начинают появляться ключевые ноты для создания симфонии успеха.

**Шаг 3: ответственное лицо**

Для того чтобы композиция зазвучала, необходим грамотный дирижер, способный управлять всем процессом. А именно: выстраивать последовательность действий, назначать ответственных за их выполнение, следить за сроками, делегировать задачи другим исполнителям и уметь справляться со срочными задачами в рамках дедлайнов. В этом случае, возможностей Dynamics AX, вкупе с решением IT-Box, достаточно для решения поставленных задач. IT-Box интегрировал в свои разработки на основе платформы Microsoft, блок управления бизнес процессами, выполняющий роль независимого дирижера и руководителя.

**Шаг 4: анализ эффективности процессов**

Для того чтобы иметь возможность совершенствовать процессы и вырабатывать нестандартные управленческие действия, которые не под силу машине, необходимо проводить живой непрерывный анализ показателей эффективности процессов. Dynamics AX позволяет сохранять всю статистику исполнения процессов и с помощью специальных механизмов рассчитать показатели, которые в свою очередь отображаются на рабочих столах ответственных руководителей. Подобный непрерывный мониторинг служит основным источником управленческих решений.

Например, практически у каждого процесса есть свой показатель эффективности, а в данном конкретном случае им будет являться показатель эффективности доставки, который можно дополнительно усложнить, добавив в его расчет затраты и качество.

Определив показатель и правила расчета, можно приступить к его анализу. Для этого используются контрольные карты показателей, которые выводятся на рабочий стол руководителя.

Существует самостоятельная теория управления, основанная на статистическом анализе значений показателей. Любая величина, которая поддается измерению, в том числе и показатели процессов, вариабельна и изменяется со временем. Основной же целью менеджмента является снижение вариабельности и приведение показателей к определенному целевому значению. При этом принято выделять целый ряд причин, ее вызывающих. Например, существуют частные причины. Их легко можно определить на карте показателя, когда его значение выходит за статистические границы 3 сигма. Это значит, что в процессе произошло что-то независящее от него самого. Такое изменение могло быть связано с логистом Петровым, который вместо планирования сборных рейсов, впал в состояние Дзен. Когда менеджмент сталкивается с частными причинами вариабельности – это сигнал для того чтобы вмешаться в процесс с непосредственным управленческим воздействием – вывести Петрова из состояния Дзен.

Но следует отметить, что в статистически управляемых процессах, частные причины вариабельности крайне редки и основной процент вносят общие причины. Это такие отклонения от статистики, которые не выходят за 3 сигма, а порождающие их причины могут заключаться в несовершенной архитектуре самого процесса и в совокупности различных факторов.

В частности в приведенном примере это может быть недостаточная пропускная способность одного из звеньев цепи поставки. Стоит отметить, что одна из самых распространенных ошибок - это непосредственная реакция на общие причины вариабельности и вмешательство в процесс. Как правило, ситуация от этого только усложняется. И наказание отдельно взятого сотрудника Петрова, если он не был в Дзене – не корректно, необходимо изменить сам процесс.

Используя обозначенные шаги, можно получить целевое управление, сконцентрированное на конечных результатах процесса, связанных с продуктами и услугами компании, а не с зачастую противоречащими друг другу целями отдельных подразделений. В руках руководителя находится мощный инструмент для эффективного взаимодействия с каждым участником процесса, инструмент сглаживания и разрешения возможных конфликтов. Формируется настоящий центр управления полетами – рабочий стол руководителя, на который выводятся карты показателей, анализ которых позволяет в режиме реального времени определить: в каком состоянии находятся процессы и в случае непредвиденных ситуаций оперативно вмешаться. С помощью данного инструментария можно не только выявлять слабые звенья и наиболее влиятельных и активных участников, но и заранее промоделировав процесс, исключив их. В конечном итоге, с помощью решения IT-Box, осуществляется возможность совершенствовать бизнес и выводить его на новые высоты.