

УДК 33.338.3.01

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА НА ПРИМЕРЕ
ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ****Рябинин Александр Юрьевич,**

Студент

Уральский государственный университет путей сообщения
Екатеринбург, Россия**Рачек Светлана Витальевна,**

д.э.н., профессор

Уральский государственный университет путей сообщения
Екатеринбург, Росси**Аннотация**

В статье рассмотрена актуальность внедрения процессного подхода. Рассмотрен алгоритм его использования на примере транспортной компании.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процессы, эффективность, транспорт, менедж-мент.

TOTAL WORK OF ART IN THE "RUSSIAN SEASONS" OF S. DIAGHILEV**Alexandr Yu. Ryabinin**Ural State University of Railway Transport
Yekaterinburg, Russia
1999sasha7@gmail.com**Svetlana V. Rachek**Ural State University of Railway Transport
Yekaterinburg, Russia
SVRachek@usurt.ru**ABSTRACT**

This article discusses the relevance of the implementation of the process approach. The algorithm of its use on the example of a transport company is considered.

Keywords: process approach, business processes, efficiency, transport, management.

Введение. В современных постковидных условиях особенно остро стоит вопрос о повышении эффективности производства и сокращении затрат. Поэтому большинство современных компаний активно внедряют, используют и совершенствуют процессный подход к управлению. Транспортная отрасль не исключение, так как основная задача для сохранения лидирующих позиций на рынке – это предложить клиенту максимально быструю доставку за оптимальную стоимость услуг. Скорость доставки нужно понимать не только в прямом смысле этого слова как показатель, измеряющийся в км/ч, но и сроки простоев груза на транзитном складе, а также все другие факторы, увеличивающие количество дней доставки груза.

Цель исследования. Рассмотреть применение процессного подхода на примере транспортной компании.

Материалы и методы исследования. Локальные акты транспортной компании, государственный стандарт ИСО 9000, методология процессного подхода.

Результаты и обсуждение. Чтобы постоянно совершенствовать собственное производство компания должна четко понимать свои слабые места и резервы. Каждый резерв находится в отдельном процессе компании. Отдельно взятый процесс производства является объектом процессного подхода к управлению.

Стандартное определение понятия «процесс» указано в ГОСТ ISO-9000: Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы. Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [1].

Данное определение схематично отражает общую структуру «процесса» как механизм.

Приставка «бизнес» в понятии «бизнес-процесс» указывает на то, что каждый процесс производства стремится к достижению поставленной руководством цели, сформированной стратегии и получению высокой операционной прибыли. В мировой практике принято использовать усовершенствованную цепочку «создания ценности» М. Портера:

основные – процессы, непосредственно участвующие в создании конечного продукта или услуги, включены в себестоимость (снабжение, производство, маркетинг и продажи, послепродажное обслуживание),

вспомогательные – процессы, непосредственно не участвуют в создании итогового продукта или услуги, но необходимы для обеспечения основных видов деятельности (управление человеческими ресурсами, разработка технологий и НИОКР, реклама, обслуживание производства, ремонт),

управленческие – процессы менеджмента высшего руководства, необходимые для контроля производства и осуществления стратегии (планирование, организация, координация, контроль, анализ, оптимизация и др.) [2].

При грамотном использовании этой классификации компания достигает конкурентного преимущества (по М. Портеру, ценовое лидерство, дифференциация товара и услуг, фокусирование), что способствует получению высокой прибыли и сохранению лидирующих позиций на рынке.

Также для изучения производства используют систему, сформированную Американским центром производительности и качества (APQC). APQC рассматривает производственный процесс как технологическую цепочку создания продукта и обслуживания потребителя: разработка и видение стратегии; разработка и производство продукта или услуги; продажа продукта или услуги; доставка физических продуктов; доставка услуги (управление обслуживанием); управление по работе с клиентами; управление человеческим капиталом; управление информационными технологиями; управление финансовыми ресурсами; приобретение, создание и управление активами; риск-менеджмент, соблюдение нормативных требований; взаимодействие с внешней средой; управление бизнес-возможностями [3].

Детальная декомпозиция производства дает наиболее полную характеристику компании, но в этом одновременно и недостаток такого подхода к описанию: сложность в чтении такой модели.

Отметим преимущества использования процессного подхода в управлении: четкость, ясность, прозрачность; согласованность с общей стратегической целью; вовлечение персонала в производство, наделяя их ответственностью; быстрое реагирование на изменения во внешней среде; снижение хаотичности управления, подчиненность регламенту; универсальность в использовании; делегирование полномочий лидера.

За большим числом преимуществ также находятся и недостатки, которых стоит прогнозировать: зависимость от качества знаний, умений, навыков и квалификации исполнителей; сложность в управлении смешанной команды в функциональном смысле; высокая бюрократизация, т.к. каждый бизнес-процесс необходимо регламентировать и согласовывать; наличие сопротивления у персонала, т.к. возникает потребность в освоении дополнительных знаний, умений и навыков, наличие оппортунизма [4].

Рассмотрим вопрос о применении процессного подхода на примере транспортной компании «Кит» (ООО «Кит.ТК»). Транспортная компания КИТ перевозит сборные грузы и посылки по России и странам ЕАЭС вот уже более 15 лет. К её услугам относятся: перевозка сборных грузов, льготная доставка, посылка, посылка для бизнеса, доставка для e-commerce, авиаперевозки, ЖД перевозки, контейнерные перевозки, Летим в Поляну налегке, такелажные услуги, Тариф «Шина» [5].

1) Смоделируем процесс производства транспортной услуги ООО «Кит.ТК». На основе декомпозиции определим бизнес-процессы транспортной компании «Кит»: поступление заявки (лида), оформление экспедиторской расписки, забор груза с адреса грузоотправителя, принятие груза на складе отправления и подготовка его к отправлению, транспортировка до транзитного склада (если сообщение не прямое) / до склада выдачи, принятие груза на транзитном складе и хранение / принятие груза на складе выдачи, доставка груза до адреса получателя, выдача груза, оформление счета и принятие денежных средств, консультация клиентов контакт-центра.

Регламентами выполнения каждого процесса являются: внутренние инструкции, тарифы, договор на оказание транспортно-экспедиционных услуг, заявка от клиента.

Используя выше указанную информацию и требования к описанию процесса согласно процессному подходу сформируем таблицу 1.

Таблица 1 – Описание бизнес-процессов ООО «Кит.ТК»

Бизнес-процесс	Вход	Выход	Ответственный	Показатель эффективности
Поступление заявки и оформление экспедиторской расписки	Заявка, данные по грузополучателю, грузоотправителю, плательщику, грузу	Оформленные заявка и перевозочные документы	Менеджер по работе с клиентами, оператор контакт-центра	Количество принятых звонков, доля звонков по оформлению заявки, стоимость договора
Забор груза	Заявка	Забранный груз	Логист	Дата забора и дата оформления
Принятие груза и подготовка к отправлению	Груз	Груз, готовый к отправке (в жесткой упаковке)	Кладовщик	Количество дней, которое груз провел на складе перед отправлением
Транспортировка	Груз	Груз, доставленный на склад транзитный / выдачи	Логист, водитель	Сроки перевозки
Хранение груза на транзитном складе	Груз	Груз, готовый к отправке	Кладовщик	Сроки
Доставка груза и выдача груза	Груз	Доставленный груз, оплата за доставку	Логист, водитель	Дата принятия груза и дата доставки
Выдача груза	Груз	Выданный груз	Менеджер по работе с клиентами, кладовщик	Отсутствие претензий по качеству груза

Оформление счета и принятие денежных средств	Денежные средства	Доход	Кассир	Не определено
Консультация контакт-центра	Звонок от клиента	Решенный вопрос, отправленный запрос на склад, в отдел логистики	Оператор	Количество принятых звонков

В дальнейшем эта информация будет анализироваться для оптимизации слабых мест и резервов.

2) Синхронизируем информацию потока о производственном процессе в информационной системе организации. На предприятии компании «Кит» используются следующие ИС: SAP R3 (необходима для отображения всей информации по грузовому потоку: данные по плательщику, заказчику, отправителю, получателю, движение груза, документация по грузу: фото), Битрикс24 (необходима для координации между подразделениями компании).

3) Проанализируем ситуацию компании.

Анализ нужно проводить на конкретный период, по имеющимся перевозкам. На данный момент можем предоставить нормативные значения по каждому процессу (табл. 2).

Таблица 2 – Интеллектуальный анализ бизнес-процессов компании «Кит»

Бизнес-процесс	Показатель эффективности	Нормативное значение
Поступление заявки и оформление экспедиторской расписки	1) Количество принятых звонков 2) Доля звонков по оформлению заявки 3) Стоимость договора	1) Показатель в динамике должен расти 2) От 60 % 3) Показатель в динамике должен расти
Забор груза	Дата забора и дата оформления	Разница между датами должна быть минимальна. До 3 дней
Принятие груза и подготовка к отправлению	Количество дней, которое груз провел на складе перед отправлением	Разница между датами должна быть минимальна. До 3 дней
Транспортировка	Сроки перевозки	Показатель должен быть минимален

Хранение груза на транзитном складе	Сроки хранения	До 5 дней
Доставка груза и выдача груза	Дата принятия груза и дата доставки	Разница между датами должна быть минимальна. До 3 дней
Выдача груза	Отсутствие претензий по качеству груза	Показатель в динамике должен уменьшаться и быть минимален
Оформление счета и принятие денежных средств	Не определено	Не определено
Консультация контакт-центра	Количество принятых звонков	Показатель в динамике должен расти

На основе полученных данных в течение определенного периода оцениваются показатели и составляется отчет.

4) Проанализируем полученные данные, отчеты и скорректируем бизнес-процессы. В программе по оптимизации также будут указаны ответственные лица в соответствии с таблицей 1.

Заключение. Таким образом, процессный подход сегодня является наиболее современным подходом к анализу и оптимизации всего производства компании и отдельных его бизнес-процессов. Постоянная ориентация на качество делает этот подход наиболее оптимальным для использования. Алгоритм, представленный в статье, наиболее полно описывает использование процессного подхода к управлению. Этот алгоритм был проверен на примере транспортной компании «Кит». В дальнейшем этот подход будет рассматриваться и совершенствоваться для повышения эффективности компании, качества обслуживания, клиентоориентированности.

Список литературы:

1. Межгосударственный стандарт системы менеджмента качества. [Электронный ресурс]. URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200093424> (дата обращения: 05.05.2022).
2. Процессный подход в управлении предприятием: сущность и экономическое содержание. [Электронный ресурс]. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-upravlenii-predpriyatiiem-suschnost-i-ekonomicheskoe-soderzhanie/viewer> (дата обращения: 03.05.2022).
3. Delivering best practices and resources for organizational resiliency. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.apqc.org/> (дата обращения: 03.05.2022).

4. Проектный и процессный подходы в управлении: достоинства и недостатки. [Электронный ресурс]. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-i-protsessnyy-podhody-v-upravlenii-dostoinstva-i-nedostatki/viewer> (дата обращения: 02.05.2022).
5. О компании. [Электронный ресурс]. URL : <https://tk-kit.com/about> (дата обращения: 06.05.2022).

References:

1. The interstate standard of the quality management system. [electronic resource]. URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200093424> (accessed: 05.05.2022).
2. Process approach in enterprise management: essence and economic content. [electronic resource]. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-upravlenii-predpriyatiem-suschnost-i-ekonomicheskoe-soderzhanie/viewer> (accessed: 03.05.2022).
3. Delivering best practices and resources for organizational resilience. [electronic resource]. URL : <https://www.apqc.org/> (accessed 03.05.2022).
4. Project and process approaches in management: advantages and disadvantages. [electronic resource]. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnyy-i-protsessnyy-podhody-v-upravlenii-dostoinstva-i-nedostatki/viewer> (accessed: 02.05.2022).
5. About the company. [electronic resource]. URL : <https://tk-kit.com/about> (accessed: 06.05.2022).