

УДК 656.07

**Малова Валерия Юрьевна***Магистрант кафедры Менеджмента, маркетинга и сервиса**Байкальский государственный университет**Иркутск, Россия**Malovav1995@mail.ru*

## **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД, КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА НА РЫНКЕ ОКАЗАНИЯ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ**

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ различных подходов к управлению, изложены преимущества процессного подхода и его связь с логистической активностью предприятия. Так же представлены основные вариации логистической активности. Раскрыты особенности транспортировки нефтепродуктов в регионе. Проведен анализ основных бизнес-процессов на примере конкретного предприятия. Рассмотрен процессный подход, как фактор повышения логистической активности предприятия в сфере транспортировки нефтепродуктов.

**Ключевые слова:** процесс; процессный подход; логистическая активность; транспорт; бизнес-процессы; анализ бизнес-процессов; совершенствование процессного подхода; малый бизнес.

*Статья издана по результатам проведенной II Международной научно-практической конференции «Развитие малого предпринимательства в Байкальском регионе» в рамках Всемирной недели Предпринимательства, кафедра Экономки предприятий и предпринимательской деятельности (ФГБОУ ВО Байкальский государственный университет, Иркутск, Российская Федерация, 20.11.2019 г.).*

**Valeria Y. Malova***Master student of the Department of Management, Marketing and Service**Baikal State University**Irkutsk, Russia**Malovav1995@mail.ru*

## **PROCESS APPROACH AS A FACTOR OF INCREASING LOGISTIC ACTIVITY OF SMALL BUSINESSES IN THE MARKET OF PROVISION OF TRANSPORT SERVICES**

**Abstract.** This article analyzes the approaches to management, outlines the advantages of the process approach and its relation with the logistics activity of the enterprise. The main variations of logistic activity are also presented. The features of transportation of petroleum products in the region

are outlined. The analysis of the main business processes has done as an example of a particular enterprise. The process approach has been improved as a factor in increasing the logistics activity of the enterprise in the sphere of transportation of petroleum products.

**Keywords:** process; process approach; logistic activity; transport; business processes; business process analysis; improvement of the process approach; small business.

### Введение

Транспорт играет огромную роль в экономики нашей страны. От того, как, когда и каким образом будет доставлен товар, зависит основная деятельность предприятия. Ведь без своевременной доставки грузов предприятие не сможет функционировать в должной степени и в последствии понесет убытки. В любой транспортной компании необходимо четкое делегирование полномочий и ответственности через бизнес-процессы [1, 2, 3, 4, 5, 6].

Процессный подход рассматривается, как сеть взаимосвязанных бизнес-процессов, при этом каждый бизнес-процесс представляется последовательностью операций, нацеленных на достижение определенного результата. Применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов [7, с. 24].

Начиная с бизнес-процессов, обнаруживается включение действия установки логистики на клиентоориентированность, которая получает воплощение в ее руководящих правилах – доставка потребителю нужного товара, в нужном количестве, нужного качества, в нужное место, в нужное время, с наименьшими затратами.

Логистическая активность – способ практической реализации логистического подхода, совокупность функций и операций, составляющих логистическую деятельность, с вариациями [8, с. 12].

Элементарная логистическая активность (Ordinary Logistical Activity) – логистическая операция, связанная с материальными, финансовыми, информационными, сервисными и др. потоками. В содержательном плане – это любое действие, не подлежащее дальнейшей демократизации в рамках поставленной задачи исследования или менеджмента, связанное с возникновением, преобразованием или поглощением материального и сопутствующих ему потоков. Операциями с материальным потоком рассматривается: погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, приемка, отпуск со склада, хранение, перегрузка с одного вида транспорта на другой, сортировка, консолидация, разукрупнение, маркировка и др. Операциями с сопутствующими материальному финансовыми и информационными потоками – расчеты с поставщиками и покупателями товаров, передача прав собственности на товар. Страхование грузов, транзакционные операции, сбор, хранение и передача информации о материальном потоке и др. [8, с. 12].

Комплексная логистическая активность (Complex Logistical Activity) – логистическая функция, рассматриваемая, как обособленная совокупность логи-

стических операций, направленных на реализацию поставленных задач. В составе комплексных логистических активностей выделяются: базовые – снабжение, производство и сбыт, свойственные практически любому хозяйствующему субъекту-товаропроизводителю; ключевые активности – поддержание стандартов обслуживания потребителей (Customer Service Standards), управление закупками (Procurement), транспортировка (Transportation), управление запасами (Inventory Management), управление процедурами заказов (Order Processing), управление производственными процессами (Operation Management), ценообразование (Pricing), физическое распределение (Physical Distribution); вспомогательные, или поддерживающие, активности – складирование, грузопереработка, защитная упаковка, поддержка возвратов товаров, обеспечение запасными частями и сервисом, сбор возвратных отходов, информационно-компьютерная поддержка и др. [8, с. 12].

Характеристика логистической активности – масштабы логистической активности – тесно связана с объектным выбором. С учетом привязки логистики к продукту масштабы активности увеличиваются с общей направленностью движения от единичных транзакций к транзакционным циклам [8, с. 14].

### **Цели и задачи исследования**

Основной целью данной работы является рассмотрение и анализ процессного подхода, как фактор повышения логистической активности предприятий малого бизнеса на рынке оказания транспортных услуг в сфере транспортировки нефтепродуктов

Исходя из основной цели, в работе поставлены следующие задачи:

- Провести сравнительный анализ подходов к управлению и выяснить, почему процессный подход использовать предпочтительнее;
- Изучить особенности процессов организации транспортировки нефтепродуктов в регионе;
- Проанализировать основные бизнес-процессы на примере транспортной компании «Полюс Логистика»;
- Рассмотреть процессный подход, как фактор повышения логистической активности предприятия в сфере транспортировки нефтепродуктов.

### **Методы исследования**

В данной работе использованы следующие методы исследования: методы экспериментально-теоретического уровня (в виде сравнительного анализа подходов к управлению и анализа основных бизнес-процессов). Методы теоретического уровня (в виде изучения особенностей процессов организации транспортировки).

### **Сравнительный анализ подходов к управлению, преимущества использования процессного подхода**

В настоящее время, существуют три основных подхода к управлению: функциональный, проектный и процессный.

Функциональный подход к управлению – в данном подходе распределение полномочий и ответственности происходит через функции. В рамках данного подхода организация делится на функции, во главе которых назначаются функциональные руководители, которые наделяются полномочиями по управлению этими функциями. Далее, функция делится на подфункции, во главе которых назначаются руководители, которые наделяются полномочиями по управлению подразделений, за которые они ответственны и так далее. Таким образом образуется система делегирования полномочий и ответственности, которая распределяется полностью на всю организацию. Функциональный подход подходит для регулярной деятельности, которая повторяется множество раз [9].

Проектный подход к управлению – в данном подходе происходит распределение ответственности и полномочий через проекты. Где проект – «разовая» деятельность, для реализации которого создается специальная команда. Один из участников проекта назначается руководителем, если требуется – назначается главный инженер проекта [10]. В данном случае создается матричная организационная структура, так как участники проектной команды попадают под управление как руководителя проекта («разовая» деятельность проекта), так и функционального руководителя (который осуществляет регулярную деятельность) [9].

Процессный подход – распределение полномочий и ответственности через бизнес-процессы, где бизнес-процесс – надежная, постоянно повторяющаяся деятельность, преобразующая ресурсы (входы) в результаты (выходы). В рамках процессного подхода предполагается выделение проблемного бизнес-процесса и его участников, назначение одного из участников бизнес-процесса владельцем, делегирование полномочий и ответственности по управлению данным бизнес-процессом ему.

Участник бизнес-процесса подчиняется функциональному руководителю и владельцу бизнес-процесса, в связи с этим возникает применение одновременно двух подходов к управлению регулярной деятельностью: функционального и процессного [11, с. 8].

Преимущества использования процессного подхода – процессный подход предполагает использование нестандартных методов для достижения наилучшего результата всего бизнес-процесса в целом. Помимо регулирования неоптимальности подсистем, с помощью инструментов процессного подхода производится перепроектирование бизнес-процесса (изменение топологии, последовательности этапов, изменение требований к ресурсам и результатам) для его улучшения [12, с. 68].

### **Изучение особенностей процессов организации транспортировки нефтепродуктов в регионе**

Перевозка грузов является очень сложным процессом, который требует должного внимания на каждом этапе доставки. Особенно, когда это касается наливных грузов, в частности, нефтепродуктов

На сегодняшний момент в регионе небольшое количество транспортных компаний, могут обеспечить надежную поставку груза. Дело в том, что компании, которые обеспечивают доставку грузов, привлекают частный транспорт, из-за этого отсутствует четкий контроль и организация транспортных перевозок уже на начальном этапе.

Привлекаемая техника, как правило, с большим износом и часто входит из строя. Поэтому, на этапе процесса перевозок не может обеспечить безопасность движения, сохранность перевозимого груза. При этом, не соблюдаются правила перевозок опасных грузов, срываются сроки поставки, это приводит к финансовым потерям

Из трех основных региональных заказчиков по перевозке нефти и нефтепродуктов: (ООО «ИНК», ООО «РН-Бурение», ОАО «ВЧНГ»), с двумя – заключены договора по оказанию услуг транспортировки нефти и нефтепродуктов автомобильным транспортом.

В ходе организации перевозок нефти и нефтепродуктов автомобильным транспортом, большое значение имеет организация логистики, так как имеется возможность сократить издержки путем оптимизации порожнего перепробега.

Транспортировка нефти и нефтепродуктов происходит, в основном, железнодорожным и автомобильным транспортом. В летнее время в отдаленные районы от нефтебазы осуществляется доставка речным транспортом.

Оптовая компания ООО «ИСТ Трейд», которая занимается реализацией нефти и нефтепродуктов на внутренний рынок, имеет дочернюю компанию ООО «Рик», основной вид деятельности которой перевозка опасных грузов по Ленскому бассейну. Предприятие имеет чрезвычайно широкую географию поставок. Имеются собственные нефтебазы в р. Бурятия п. Таксимо и в Иркутской области г. Бодайбо. Компания является аккредитованным участником торгов на Санкт-Петербургской Международной Товарно-Сырьевой Бирже (СПбМТСБ).

Основная транспортная компания, которая осуществляет доставку нефтепродуктов автомобильным транспортом является компания АО «Полюс Логистика». Кроме привычных малогабаритных грузов, компания Полюс Логистика осуществляет перевозку промышленных баллонов с любыми видами газа и бочек с горюче-смазочными материалами.

#### **Анализ основных бизнес-процессов предприятия на примере транспортной компании Полюс Логистика**

Для того, чтобы выявить, насколько эффективно предприятие справляется со своей основной деятельностью, необходимо провести анализ его бизнес-процессов.

Основные бизнес-процессы компании:

- Планирование маршрута следования;
- Оформление сопроводительных документов;
- Загрузка топлива в цистерны автомобилей;
- Доставка нефтепродуктов до базы предприятий;

Управленческие бизнес-процессы:

- Обработка выполненного заказа;
- Определение способов расчета;
- Заключение договоров с заказчиками;

Вспомогательные бизнес-процессы:

- Контроль безопасности доставки нефтепродуктов;

Все выявленные бизнес-процессы компании влияют на эффективность деятельности компании и на ее логистическую активность. Однако, на наш взгляд необходимо добавить в существующие бизнес-процессы, следующие:

Вспомогательный бизнес-процесс:

- Детальный осмотр транспортных средств перед отправкой на доставку (Это необходимо для того, чтобы минимизировать риски потери времени при доставке, особенно для доставок в районах крайнего севера);

Управленческий бизнес-процесс:

- Контроль за переливом топлива в цистерны автомобилей (Это необходимо для того, чтобы избежать потери нефтепродуктов и предотвратить возможные понесенные убытки для транспортной компании).

### **Совершенствование процессного подхода, как фактора повышения логистической активности предприятия в сфере транспортировки нефтепродуктов**

Для совершенствования процессного подхода необходимо детально анализировать и выстраивать бизнес-процессы предприятия, совершенствовать их. Так же необходимо рассматривать не только внутренние факторы предприятия, которые могут повлиять на логистическую активность, но и внешние. Во избежание рисков и потерь необходимо стараться постоянно корректировать процесс деятельности, своевременно находить решения из сложившихся ситуаций. Что касается нефтепродуктов, здесь особую роль играют такие факторы, как: вид топлива, способ доставки, какой транспорт используется при доставке, как осуществляется контроль транспорта, как перевозится груз, как часто обновляется автопарк предприятия. Дело в том, что у предприятий, которые предлагают свои услуги по перевозке топлива, цистерны тарифованы не по ГОСТу, либо цистерны с дефектом. В результате, образуются потери топлива, что поводит к спору между транспортными компаниями и потребителями, либо между транспортными компаниями и поставщиками. Бывает, что стороны не могут самостоятельно разрешить спорные вопросы и обращаются в суды.

Учет этих факторов позволит совершенствовать процессный подход в полной мере, что приведет к увеличению логистической активности предприятия.

### **Выводы**

Транспорт играет огромную роль в экономике нашей страны. От того, как, когда и каким образом будет доставлен товар, зависит основная деятельность предприятия. Ведь без своевременной доставки грузов предприятие не сможет

функционировать в должной степени и в последствии понесет убытки. В любой транспортной компании необходимо четкое делегирование полномочий и ответственности через бизнес-процессы. Процессный подход предполагает использование нестандартных методов для достижения наилучшего результата всего бизнес-процесса в целом. Для совершенствования процессного подхода необходимо детально анализировать и выстраивать бизнес-процессы предприятия, совершенствовать их. Так же необходимо рассматривать не только внутренние факторы предприятия, которые могут повлиять на логистическую активность, но и внешние. Во избежание рисков и потерь необходимо стараться постоянно корректировать процесс деятельности, своевременно находить решения из сложившихся ситуаций.

### **Список использованной литературы**

1. Малецкая М.Б. Вопросы улучшения качества транспортного обслуживания клиентов - Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов [электронный ресурс] материалы 4-ой всероссийской науч.-практ. конф. г. Иркутск, 17 мая 2018 г. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. (Статья) (2018г., Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. – С.5)
2. Ковальчук Л. Б. Процессный подход как методологическая основа экономической интеграции Забайкальского края и сопредельных территорий КНР / Л. Б. Ковальчук, Я. А. Суходолов // Известия Байкальского государственного университета. — 2018. — Т. 28, № 2. — С. 292–299. — DOI:10.17150/2500-2759.2018.28(2).292-299.
3. Малецкая М.Б. Проблемы качества транспортного обслуживания транспортно-экспедиционных компаний - Логистика в условиях экономической турбулентности [электронный ресурс] материалы междунар.науч.-практ. конф./под науч. ред. В.С. Колодина. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2017. (Статья) (2017г.,)
4. Ковальчук Л. Б. Применение процессного подхода в управлении региональной социально-экономической системой / Л. Б. Ковальчук // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2015. — Т. 6, № 2. С. 12. — URL : <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=20024>. — DOI : 10.17150/2072-0904.2015.6(2).12.
5. Силантьев А. В. Влияние переходного состояния российской экономики на транспортно-логистическую систему в условиях глобальных изменений / А. В. Силантьев // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2014. - № 5. С. 14. — URL : <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=19424>.
6. Новикова Н.Г. Логистический подход к управлению торговым ассортиментом и конкурентная стратегия розничной торговой организации / Н.Г. Нови-

кова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2011. - № 5. С. 40. — URL : <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=9709>.

7. Варзунов, А.В. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. – СПб. : Университет ИТМО, 2016. – 112 с.

8. Силкина Г.Ю. Современные тренды цифровизации логистики / Г.Ю. Силкина, В.В. Щербаков. – СПб. : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – 237 с.

9. Процессный подход к управлению: теория и практика применения – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/itm/bpr/t&p.shtml>. (дата обращения 1.12.2019)

10. Кубасова Т. И. Применение проектно-ориентированного подхода в логистике. – Материалы международной научно-практической конференции «Трансформации логистических систем в современных условиях», Изд-во Иркутск, БГУЭП, 2015 (Статья) (2015г.,)

11. Пирогова Е. В. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с.

12. Рыбаков М.Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из надежных элементов. Практикум – 9-е изд., испр. – Издательство Михаила Рыбакова, 2017. – 402 с. – (Серия «Порядок в бизнесе»).

[illegible]