

ОПЕРАЦИОННАЯ ЛОГИСТИКА. ТЕНДЕНЦИИ, ВЫЗОВЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

За последний год наблюдается активное увеличение товарооборота, что для логистики, как правило, означает пропорциональное увеличение ресурсов на операционный персонал, занимающийся обработкой товарного потока. Так, в статье авторы рассматривают статистику и тенденции изменений в операционном персонале склада за 2023 год, пути преодоления высокой нагрузки на складское хозяйство, методы, которые используют крупные торговые и промышленные компании в решении проблем дефицита персонала, а также подчеркивают важность моделирования бизнес-процессов в логистике и предлагают методику по работе с ними.

Ключевые слова: бизнес-процессы, оптимизация бизнес-процессов, операционная логистика, логистика склада

В последние годы сфера логистики претерпевает сильные изменения, которые в первую очередь связаны с уходом ряда компаний и, соответственно, ростом нагрузки на оставшиеся компании. Также стоит сказать, что такой уход компаний послужил драйвером для развития многих компаний, и как следствие, в этих компаниях появляется необходимость в привлечении операционного персонала. Одним из обстоятельств, усиливающих рост дефицита, является массовый отток операционного персонала страны средней Азии, где уровень дохода операционного персонала дошел до российского уровня.

Перейдем к одной из актуальных проблем в сфере логистики – дефициту операционного персонала. Наблюдается не просто дефицит, а тенденция к росту дефицита персонала. Дефицит может возникать из-за внутренних и внешних факторов для организации, если рассматривать внутренние, то можно выделить такие факторы как:

тяжесть труда;

- трудоемкость (возрастает доля мелкоштучной обработки);
- заработная плата;
- доступность инфраструктуры (склады, как правило, находятся за пределами города).

Распределение дефицита операционного персонала по профессиям представлено на рисунке [1].



Распределение дефицита операционного персонала по профессиям

Исходя из информации, представленной на рисунке, можно сделать вывод, что наибольший дефицит наблюдается в таких профессиях как комплектовщики и кладовщики (суммарно дефицит в этих сферах достигает 51,6 %). Поэтому стоит сделать основной акцент на этой части операционного персонала.

Безусловно, дефицит персонала не проходит бесследно, повышается нагрузка оставшийся персонал. Люди, как правило, перетруждаются. У них возникает желание уволиться, или они хотят прибавку к заработной плате. Руководителям, не желающим удерживать персонал при помощи денежных средств, стоит определить, при помощи чего они будут бороться с дефицитом персонала.

Есть два пути в решении этой проблемы: первый путь – автоматизация, второй путь – это оптимизация бизнес процессов. Рассмотрим первый путь. Он требует высокий уровень капиталовложений на реализацию. Компании, которые хотят отойти от ручного труда, часто смотрят в сторону сортировочных систем, напольных роботов и других технологических решений. В глобальном понимании – это смена системы обработки груза, его комплектации с системы *man to goods* на систему *goods to man*. Компании стоит задумываться о применении автоматизации, при условии наблюдения тенденции к росту товарооборота. Безусловно, автоматизация – это хороший путь решения этой проблемы, но такой путь подходит далеко не всем, так как он связан, в первую очередь, с большим количеством капиталовложений.

Стоит перейти ко второму пути решения этой проблемы – оптимизации бизнес процессов. Необходимо отметить, что в любом случае компании необходимо будет описать все бизнес процессы для перехода к автоматизации и, вероятно, оптимизировать их. Так автоматизацию можно рассматривать как перспективу развития при оптимизации бизнес процессов. Этот путь решения можно применить при условии стабильности товарооборота или его снижении.

Так для осуществления оптимизации бизнес процессов необходимо преодолеть такие этапы как: постановка цели;

- описание бизнес процессов *as is*;
- выделение NVA активностей;
- составить каталог процессов;
- сформировать критерии;
- моделирование процессов *to be*.

На шестом этапе необходимо проверить реально ли мы достигаем при помощи сформулированных процессов *to be* наших целевых показателей.

Обязательным условием является оцифровка бизнес процессов, привязка к ним KPI или целевых значений.

Постановка цели – в какую точку должна прийти компания с помощью базового регламента, который обеспечивают и контролируют руководители подразделений, а также формулировка тех процессов, которые обеспечивают этот регламент, описание тех подпроцессов которые входят в процесс, подконтрольно заместителям руководителей подразделений, с помощью действий и операций, который выполняет операционный персонал.

Вся эта система должна быть гармоничной.

Как можно заметить, многое зависит от операционного персонала. Как следствие их действия влияют на результат деятельности компании в целом. От него зависит как качество и эффективность осуществления операций, так и результат функционирования компании.

Описание процессов *as is*

С чего стоит начать:

Интервью участников процесса.

Необходимо определить кто выполняет действия и что именно он делает, определится с тем, что запускает это действие, то есть входной поток, понять результат, который будет являться выходом, определить арт помощи чего он выполняет свои действия и по каким нормативам и регламентам, то есть как он выполняет.

На интервью стоит остановиться подробнее потому что это будет один из этапов, от которого будет напрямую зависеть результат нашей оптимизационной деятельности.

Так, для осуществления этого этапа необходим план интервью, план интервью может выглядеть так:

- Обсуждение структуры и контура процесса.
- Выявить точки запуска и завершения процесса (не стоит упускать тот момент, что точка завершения одного процесса, может являться запуском другого процесса).
- Выделить участников процесса.
- Выделить вложенные подпроцессы.

Также существует необходимость в четком обозначении должности и нормативных документов, регламентов, планов.

Стоит заметить, что четкость должна быть сохранена и в формулировании запуска, то есть входа и результата действия.

Не стоит упускать и влияние внешних и внутренних факторов, а также предполагаемую зону роста.

Помимо вышесказанного необходимо понять функционирование организации как сложной системы и определить техническое оснащение

Необходимо затронуть всю иерархию, затронуть максимально возможное количество слоев и респондентов в них.

Нехватку времени следует выделить отдельно, так как это один из определяющих факторов при осуществлении оптимизации бизнес процессов.

Например, для описания процессов на складе потребуется 2 недели. При существовании на складе 13–15 укрупненных процессов.

При описании двух или трех процессов в день, если два процесса, то на их описание потребуется полтора или два часа.

Выделение доли неэффективных операций.

Стоит отметить, что доля неэффективных и нерезультативных операций не одно и то же. Например, операция может иметь конечный результат, но неэффективна.

Одно из самых явных, что повышает эту долю – это неэффективные внутренние перемещения.

Выявление таких операций, которые не приносят результата и мешают его достичь.

Например, проводит документ диспетчер, но из-за отсутствия прав, вынужден отдать на согласование своему руководителю.

Составить каталог процессов. Что необходимо определить для проверки правильности составления каталогов.

Первое, каталог составлен правильно, если им удобно пользоваться.

- Второе, описание процессов сформулировано максимально кратко и наглядно.
- Третье, сохраняется принцип постоянного совершенствования.
- Система чек-листов, для осуществления правильности выполнения процессов.

Сформулировать критерии.

Критерии разрабатываются относительно внутренних регламентов, возможно ограничивающие факторы. Для каждой компании могут быть совершенно разные и варьируются относительно каждой компании.

Проверить достигнуты ли мы целевые результаты при помощи процессов to be.

Просмотр уже измененных бизнес процессов as is, которые уже оптимизированы и готовы к внедрению в компанию. Возможно выявление в уже оптимизированных процессах неких пробелов, которые стоит проработать еще.

Так, рассмотрев два пути решения проблемы дефицита операционного персонала в логистике, можно сделать следующие выводы:

Оптимизация бизнес-процессов будет полезна, как тем компаниям, которые планируют автоматизацию, так и для компаний, которые ее не планируют. Без налаженных и эффективных процессов автоматизация может не дать ожидаемых результатов. Таким образом, дефицит операционного персонала можно рассматривать как драйвер к проведению оптимизации бизнес-процессов.

Также стоит отметить, что проведение оптимизации бизнес-процессов, позволит компании добиться эффективного выполнения процессов уже имеющимся количеством сотрудников, и даже возможным высвобождением времени для улучшения качества выполняемых процессов, с минимальным вложением средств.

Еще одним выигрышем при применении такого пути решения как оптимизация бизнес-процессов, будет организация работы компании или определенного подразделения должным образом.

Список использованных источников

Демин, В. А. Подходы к анализу грузопотоков для внедрения современных технологий хранения и терминальной обработки грузов / В. А. Демин, Д. А. Комкова, В. Д. Герами // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. – 2023. – № 2(36).

Методика выбора технологии грузообработки для складов электронной торговли / Д. Б. Ефименко [и др.], В. А. Демин, Д. А. Комкова, В. Д. Герами // Мир транспорта и технологических машин. – 2023. – № 2(81). – С. 119–125.

Гущин, В. FMCG. Как наладить бизнес-процессы, обойти конкурентов, встроиться в матрицу и закрепиться на полке / В. Гущин. – СПб. : Питер, 2019. – 84 с.

Logbook : настольная книга для организации логистики склада : опыт 59 экспертов-лидеров и 280 проектов по созданию, организации и повышению эффективности складов / [авторский коллектив и редакционный совет: Демин В. С., Блинов Д. В., Зверев А. В. и др.] ; Координационный совет по логистике. – Москва : Первый том, 2019. – 234 с.