

Носырев Никита Игоревич
аспирант, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва
e-mail: Nosyrev77@yandex.ru

Nosyrev Nikita
Postgraduate student, State University
of Management, Moscow
e-mail: Nosyrev77@yandex.ru

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ 3PL-ПРОВАЙДЕРОВ

Аннотация. Рассмотрены теоретические аспекты управления знаниями в организациях. Сделан акцент на актуальности внедрения системы управления знаниями в систему управления провайдеров логистических услуг. Представлены результаты разработанной процедуры внедрения системы управления знаниями в управление бизнес-процессами в организациях 3PL-провайдеров, а также проведенной классификации знаний о процессах в 3PL-организациях. На основании выполненных теоретических исследований определены основные этапы по интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL-провайдеров.
Ключевые слова: 3PL-провайдер, управление знаниями, интеграция знаний, бизнес-процесс, классификация знаний.

IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT OF 3PL-PROVIDERS

Abstract. The paper deals with the theoretical aspects of knowledge management in organizations. The emphasis on the relevance of the introduction of knowledge management system in the management of logistics service providers is done. The results of the developed procedure for the introduction of the knowledge management system in the management of business processes in organizations of 3PL (Third party logistic) providers, as well as the classification of knowledge about processes in 3PL organizations, are presented. On the basis of theoretical studies, the main stages of knowledge integration into business process management in 3PL providers have been determined.
Keywords: 3PL-provider, knowledge management, knowledge integration, business process, classification of knowledge.

Цель этого исследования – интеграция знаний в управление бизнес-процессами у операторов 3PL (англ. third party logistic – логистика третьей стороны) услуг с теоретической и практической точек зрения. В современной литературе обсуждается вопрос об интеграции знаний в управлении бизнес-процессами, который, как правило, сосредоточен на наукоемких организациях и на наукоемких процессах. Есть исследования, посвященные управлению знаниями (далее – УЗ) в логистике, но они рассматривают только связь между эффективностью УЗ и логистическими компаниями. Довольно мало работ сосредоточено на применении УЗ на предприятиях 3PL.

Однако УЗ широко применяют на крупных, малых и средних логистических предприятиях, включая 3PL-поставщиков услуг. Логистика третьей стороны развивалась очень быстро в последнее десятилетие. Некоторые ведущие предприятия 3PL также предложили услуги 4PL, которые являются еще более наукоемкими. Это в свою очередь предъявляет высокие требования к эффективному УЗ для предоставления более качественных услуг и устойчивого конкурентного роста. Интеграция знаний в управление бизнес-процессами в 3PL начинается с анализа логистических возможностей: динамических и операционных. Исследование возможности интеграции знаний в управление бизнес-процессами должно рассматриваться на стратегическом и на оперативном уровне.

Интеграция знаний в управление бизнес-процессами и связанные с этим теории обеспечивают теоретическую основу и направление для дальнейшего исследования. Приведем основные ссылки по теоретическим исследованиям: основная идея интеграции УЗ и управление бизнес-процессами, общее определение бизнес-процесса, классификация знаний о процессах и предлагаемые подходы к УЗ [1; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 12].

Другие теоретические источники – исследования 3PL в последние годы. Охватываемые темы включают выбор 3PL, роль 3PL в УЗ, стратегии для 3PL и т. д. [10; 11; 13]. По этим работам мы можем понять динамику следований в области логистики 3PL и проблемы, с которыми сталкивается 3PL. Кроме того, данные источники дают ценную информацию о требованиях к УЗ, идентификации знаний, а также об основных бизнес-процессах компаний

3PL. Также несколько исследователей пытались связать УЗ и логистику, включая 3PL [2; 3]. Исследованы цель и результаты применения УЗ в логистике, проектирование системы УЗ и тактика применения УЗ [11].

Предприятия 3PL предлагают услуги по транспортировке, складированию, операции с добавленной стоимостью, консультированию, и т. д. Внутренняя организация данных предприятий, как правило, ориентирована на процесс. Типичным процессом является управление проектами, например, контрактная логистика по управлению складированием и хранением грузов. Процесс – это своего рода мост, который объединяет клиента и поставщика, экспертов из разных отделов, опыт прошлых работ и текущие задачи, а также поток знаний от стадии планирования через этап реализации до этапа окончательной его оценки. Бизнес-процессы делают УЗ надежным и выполнимым. Интеграция знаний в управление бизнес-процессами будет способствовать совершенствованию процессов и созданию ценности, предполагает применение новой концепции и метода УЗ в 3PL организациях, а бизнес-процессы 3PL обеспечивают надлежащий контекст для этого.

Для того, чтобы оставаться впереди в гиперконкурентной среде, компании должны сосредоточиться на своей основной компетенции, для лучшего перераспределения ресурсов и повышения эффективности. Все большее число компаний передало на аутсорсинг некоторые из своих видов деятельности, операции или процессы 3PL поставщикам логистических услуг. 3PL-операторы принимают ответственность за транспортировку, хранение, и реализацию других операций с добавочной стоимостью. Логистические услуги, предоставляемые 3PL-провайдерами, требуют поддержки в части знаний о потребностях и проблемах клиентов, отраслевых тенденциях, различных логистических функциях, конкретных бизнес-операциях, а также в ходе повышения квалификации и обучения сотрудников.

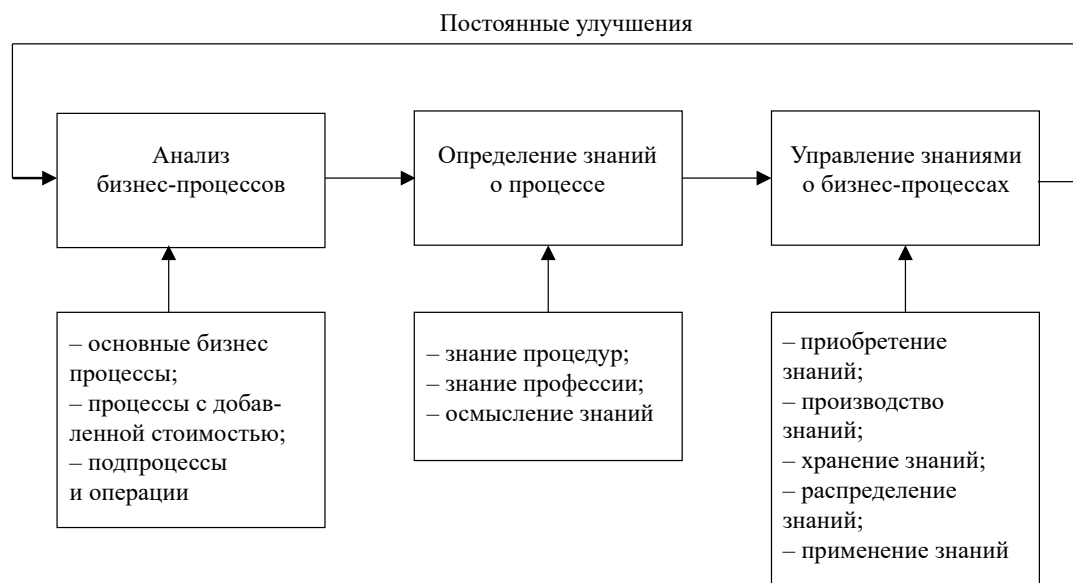
Знания считают стратегическим ресурсом для успешного поддержания и развития устойчивого конкурентного преимущества компаний. Управление знаниями применяют в транснациональных корпорациях, а также на малых и средних предприятиях. Некоторые известные поставщики логистических услуг, например DHL, UPS, также запустили проекты по внедрению систем УЗ. Знания и управление знаниями важны и для предприятий 3PL. Если всеми необходимыми знаниями будут эффективно управлять, это позволит генерировать большее количество компетенций и повысить эффективность логистики и предоставляемых услуг. Как эффективно управлять знаниями в 3PL-критический вопрос, возможный ответ на который дает интеграция знаний в управление бизнес-процессами.

Вся процедура интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL-процесс планирования, внедрения и контроля потока знаний в основных бизнес-процессах. Планирование учитывает цели и стратегию УЗ, целевые бизнес-процессы, спрос на знания, процедуры УЗ, показатели оценки и т. д. Эта процедура сочетает как внешние, так и внутренние бизнес-процессы.

Внедрение – воплощение запланированных задач в реальности. Сюда входит реализация основной деятельности, использование основных механизмов и подходов. Контроль – оценка результатов и воздействия УЗ, включая как хорошие аспекты, так и те аспекты, которые необходимо улучшить в очередном цикле планировании и реализации планов.

Для эффективной интеграции УЗ в бизнес-процессы с самого начала необходимы четкие цели и методы. Целью данного проекта интеграции УЗ является постоянное совершенствование бизнес-процессов, что приведет к более качественному и инновационному логистическому сервису. Отправная точка анализ внешнего и внутреннего окружения бизнес-процесса, а также спроса на знания с помощью аудита знаний, с целью, чтобы система УЗ могла лучше адаптироваться и предоставлять необходимые знания. Аудит знаний помогает лицам, принимающим решения, в определении основных бизнес-процессов и наиболее важных знаний, которые будут способствовать постановке и реализации корректных целей [9]. На рисунке 1 показаны основные шаги, необходимые для реализации проекта по интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL-организациях.

Во-первых, 3PL-провайдеры должны проанализировать основные бизнес-процессы, определить наукоемкие основные бизнес-процессы и описать подпроцессы и внутреннюю деятельность. Типовыми бизнес-процессами 3PL-логистики являются: транспортировка, например автомобильным, железнодорожным, морским, авиа, или при использовании интермодальных перевозок; складское или контрактное хранение, например, строительство распределительного центра; поддержка и обслуживание клиентов, консультирование, например, процесс реинжиниринга; стоимость дополнительных услуг, например, упаковка, штрих-кодирование и т. д.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Процедура внедрения системы управления знаниями в управление бизнес-процессами в организациях 3PL-провайдерах

Во-вторых, необходимо определить знания о процессах для реализации бизнес-процессов. Знание о процессах может быть явным и неявным, которым обладает отдельное лицо, группа, организация или межорганизационная структура. Аудит знаний должен ответить на следующие вопросы: каковы типы и содержание знаний о процессах? Какие знания требуются? Какие знания уже производятся в организации? Какие знания важны, но все еще отсутствуют? Далее, кому нужны знания? Кто обладает знаниями? Как обеспечить обмен знаниями, их генерирование, распространение и использование? Можно выделить три типа знаний: процедурные (операционные) знания, профессиональные знания и осознанные знания (рис. 2).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Классификация знаний о процессах в 3PL

В-третьих, управление знаниями о процессах является непрерывной работой по приобретению знаний, производству, хранению, распределению и их применению. Это важная цепочка создания стоимости наряду с управлением материальным, информационным и финансовым потоками в логистике. Знания приобретают в ходе практики, реализации бизнес-процессов в виде информации и данных, хранящихся в различных репозиториях (документы, интранет-сети, информационные базы компаний), предоставляемой конкретным людям в нужное время, и применяемые в текущих и будущих бизнес-процессах. На рисунке 3 показаны основные виды деятельности по интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL-организациях.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Основные виды деятельности по интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL

Наконец, обратная связь и результаты применения знаний будут способствовать улучшению существующих и созданию новых бизнес-процессов. Этот этап может дать ценные знания, которые помогут оптимизировать бизнес-процессы, обновить старые знания, избежать повторяющихся ошибок и предложить инновационные решения.

Итак, автор проанализировал потенциальные возможности применения, значимость интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL, а также предложил исходную структуру и процедуру интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL.

Во-первых, УЗ и управление бизнес-процессами во многих компаниях сталкиваются с некоторыми практическими трудностями. Среди них – тот факт, что большей частью ценных знаний владеют люди. Таким образом, управление талантами и их знаниями имеет решающее значение для успеха 3PL услуг. Отсутствие времени, мотивации и необходимого контекста являются наиболее важными проблемами, стоящими перед УЗ. Поэтому интеграция УЗ в бизнес-процессы имеет большой потенциал и преимущества. Услуги 3PL довольно наукоемки и процессно-ориентированы, а потенциальные выгоды от интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL включают: улучшенную способность адаптироваться к внешней среде, рациональное распределение ресурсов, повышение качества выполнения работы и реализации логистических проектов, повышение качества логистических услуг, непрерывное улучшение бизнес-процессов и снижение затрат.

Во-вторых, интеграция знаний в управление бизнес-процессами в 3PL имеет теоретическое значение, а также предоставляет некоторые исследовательские возможности. Интеграция знаний в управление бизнес-процессами и связанные с ним теории обеспечивают теоретическую основу для дальнейших исследований. Между тем знания и УЗ стали стратегическими инструментами сохранения устойчивых конкурентных

преимуществ. Интеграция знаний в управление бизнес-процессами предлагает новую концепцию и метод для применения УЗ в организациях 3PL провайдеров, в то время как 3PL обеспечивает надлежащий контекст для интеграции знаний в управление бизнес-процессами.

В-третьих, интеграция знаний в управление бизнес-процессами в 3PL начинается с увязки логистических возможностей: динамических возможностей, оперативных возможностей и возможностей обучения. Здесь предложена базовая структура интеграции знаний в управление бизнес-процессами в 3PL. Эта модель имеет характеристики: интегрированности, динамичности, сетевую структуру и акцент на инновации. При интеграции знаний в управление бизнес-процессами провайдеры 3PL должны анализировать бизнес-процессы, выявлять основные наукоемкие бизнес-процессы и определять знания по процессам. Управление процессом знаний представляет собой непрерывный процесс приобретения знаний, производства, хранения, распределения и их применения. Кроме того, обратная связь в данной модели будет способствовать поиску идей для улучшения существующих и проектирования новых процессов.

Библиографический список

1. Александров, Д. В. Онтологический подход к созданию системы управления бизнес-процессами предприятия, основанной на знаниях / Д. В. Александров, Н. Н. Жебрун // Вестник ТГТУ. – 2007. – № 1. – С. 26-31.
2. Андреева, О. В. Влияние информационной инфраструктуры на формирование системы управления знаниями в транспортной корпорации // Пространство экономики. – 2008. – № 2-3. – С. 89-94.
3. Астафьева, Н. В. Управление знаниями в области логистики как инновационного направления повышения эффективности экономических систем / Н. В. Астафьева, А. В. Пахомова, И. В. Рыбаков // Вестник СГТУ. – 2007. – № 3. – С. 53-60.
4. Ильина, Н. А. Аналитические подходы к выбору инструментария для формирования систем управления знаниями / Н. А. Ильина, А. В. Путилов, И. А. Баранова // Инновации. – 2016. – № 4 (210). – С. 33-39.
5. Куцык, П. А. Развитие учетных систем на основе концепций бизнес-аналитики и управления знаниями // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2013. – № 2. – С. 207-213.
6. Попова, Ю. Н. Различные подходы к управлению знаниями в современной компании / Ю. Н. Попова, Е. О. Белова // Новые технологии. – 2013. – № 3. – С. 23-29.
7. Серышев, Р. В. Подходы к разработке, оптимизации и оценки эффективности моделей бизнес-процессов компании // Управление. – 2015. – № 2 (8). – С. 56-64.
8. Серышев, Р. В. Концептуальная модель оптимизации и интеграции бизнес-процессов на предприятиях цепи поставок / Р. В. Серышев, С. А. Грачев // Вестник ГУУ. – 2012. – № 11-1. – С. 144-149.
9. Смирнова, В. Г. Разработка концепции управления знаниями // Управление. – 2016. – № 2 (12). – С. 31-41.
10. Филин, С. А. Стратегические направления развития 3i-логистики в России / С. А. Филин, Б. Дамдиндорж // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – № 11 (344). – С. 73-86.
11. Фурсов, В. А. Управление знаниями как эффективный инструмент развития современного транспортно-логистического предприятия / В. А. Фурсов, Н. В. Лазарева // Kant. – 2011. – № 3. – С. 44-49.
12. Храмов, Е. Н. Совершенствование управления знаниями в интегрированных корпоративных структурах промышленности // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2011. – № 2. – С. 58-64.
13. Якунина, Ю. С. Тенденции развития современного рынка логистических услуг в России / Ю. С. Якунина, И. Ю. Окольнишникова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2014. – № 1. – С. 136-140.

References

1. Aleksandrov D. V., Zhebrun N. N. Ontologicheskij podhod k sozdaniyu sistemy upravleniya biznes-processami predpriyatiya, osnovannoj na znaniyah [Ontological approach to the creation of a knowledge-based enterprise business process management system] // Vestnik TGTU [Bulletin of TSTU], 2007, I 1, pp. 26-31.
2. Andreeva O. V. Vliyanie informacionnoj infrastruktury na formirovanie sistemy upravleniya znaniyami v transportnoj korporacii [The impact of information infrastructure on the formation of knowledge management system in transport Corporation] // Prostranstvo ehkonomiki [The space of economy], 2008, I. 2-3, pp. 89-94.
3. Astaf'eva N. V., Pahomova A. V., Rybakov I. V. Upravlenie znaniyami v oblasti logistiki kak innovacionnogo napravleniya povysheniya ehffektivnosti ehkonomicheskikh sistem [Knowledge management in the field of logistics as an innovative direction to improve the efficiency of economic systems] // Vestnik SGTU [Bulletin of SGTU], 2007, № 3, pp. 53-60.

4. Il'ina N. A., Putilov A. V., Baranova I. A. Analiticheskie podhody k vyboru instrumentariya dlya formirovaniya sistem upravleniya znaniyami [*Analytical approaches to the selection of tools for the formation of knowledge management systems*] // Innovacii [*Innovations*], 2016, I. 4 (210), pp. 33-39.
5. Kucyk P. A. Razvitie uchetyh sistem na osnove koncepcij biznes-analitiki i upravleniya znaniyami [*Development of accounting systems based on business intelligence and knowledge management concepts*] // Vestnik AGTU. Seriya: Ehkonomika [*Bulletin of ASTU. Series: Economics*], 2013, I. 2, pp. 207-213.
6. Popova Yu. N., Belova E. O. Razlichnye podhody k upravleniyu znaniyami v sovremennoj kompanii [*Different approaches to knowledge management in a modern company*] // Novye tekhnologii [*New technology*], 2013, I. 3, pp. 23-29.
7. Seryshev R. V. Podhody k razrabotke, optimizacii i ocenki ehffektivnosti modelej biznes-processov kompanii [*Approaches to the development, optimization and evaluation of the effectiveness of models of business processes of the company*] // Upravlenie [*Management*], 2015, I. 2 (8), pp. 56-64.
8. Seryshev R. V., Grachev S. A. Konceptual'naya model' optimizacii i integracii biznes-processov na predpriyatiyah cepi postavok [*Conceptual model of optimization and integration of business processes in supply chain enterprises*] // Vestnik GUU [*Bulletin of GUM*], 2012, I. 11-1, pp. 144-149.
9. Smirnova V. G. Razrabotka koncepcii upravleniya znaniyami [*The development of the concept of knowledge management*] // Upravlenie [*Management*], 2016, I. 2 (12), pp. 31-41.
10. Filin S. A., Damdindorz B. Strategicheskie napravleniya razvitiya 3i-logistiki v Rossii [*Strategic directions of 3i-logistics development in Russia*] // Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost' [*National interests: priorities and security*], 2016, I. 11 (344), pp. 73-86.
11. Fursov V. A., Lazareva N. V. Upravlenie znaniyami kak ehffektivnyj instrument razvitiya sovremennoogo transportno-logisticheskogo predpriyatiya [*Knowledge management as an effective tool for the development of modern transport and logistics companies*] // Kant, 2011, I. 3, pp. 44-49.
12. Hramov E. N. Sovershenstvovanie upravleniya znaniyami v integrirovannyh korporativnyh strukturah promyshlennosti [*Improvement of knowledge management in integrated corporate structures of industry*] // Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ehkonomika i pravo» [*Bulletin of Udmurt University. Series «Economics and law»*], 2011, I. 2, pp. 58-64.
13. Yakunina Yu. S., Okol'nishnikova I. Yu. Tendencii razvitiya sovremennoogo rynka logisticheskikh uslug v Rossii [*Tendencies of development of the modern market of logistic services in Russia*] // Vestnik YUUrGU. Seriya: EHkonomika i menedzhment [*Bulletin Of The SUSU. Series: Economics and management*], 2014, I. 1, pp. 136-140.