

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Капорцева Оксана Николаевна

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ

г. Минск, Республика Беларусь

In modern conditions the improvement of logistics management is of particular importance since their competent organization is the key to improving the efficiency of production and economic activity of the enterprise and rapid adaptation to the changing environment. Organizational restructuring is one of the directions of this adaptation.

In the article the basic directions of organizational restructuring are considered. It is also an approach to assessing the quality of work performed logistic units or individuals on the basis of which the decision on the choice of a particular variant of the organization of logistics processes.

Постоянно меняющиеся условия хозяйствования заставляют товаропроизводителей искать пути адаптации своего предприятия к сложившейся ситуации на рынке. В настоящее время в связи с заметным увеличением номенклатуры производимых товаров, расширением сети оптовой и розничной торговли, ее совершенствованием, созданием складов, в значительной мере выросла роль логистики как эффективного инструмента управления товарными потоками. Грамотная организация логистических процессов от закупки сырья, материалов, комплектующих и до поставки готовой продукции покупателю, позволяет достичь экономии оборотных средств и в этом смысле представляется важным инструментом в управлении производственно-коммерческой деятельностью предприятия [1, с. 94]. Одним из направлений такой адаптации выступает организационная реструктуризация.

Реструктуризацию можно рассматривать как особый антикризисный тип стратегии экономического развития, которое базируется на совокупности принципов стратегического и оперативного управления. Правильно созданную организационную структуру предприятия нужно рассматривать как мощный стратегический инструмент, который позволяет координировать все структурные подразделения и направлять их деятельность на достижение поставленных задач в пределах выбранной миссии. Управление организацией становится оптимальным только тогда, когда базируется на логистической концепции [2].

В процессе управления предприятием неизбежно возникает проблема эффективной организации логистических процессов. Среди наиболее распространенных видов их организации на современных предприятиях можно выделить:

- распределение логистических функций между отделами;
- создание собственного подразделения логистики;
- аутсорсинг – привлечение для выполнения задач специализированные компании [3].

В первом случае, если на предприятии не предусмотрен логистический отдел, то процессы по управлению товарными, финансовыми, информационными, транспортными и др. потоками должны быть идеально отлажены между соответствующими службами. В противном случае будут стабильно возрастать логистические издержки. При такой организационной структуре руководитель предприятия вынужден будет контролировать взаимодействие между отделами самостоятельно или делегировав полномочия своим заместителям, принимая меры по снижению издержек. Альтернативным вариантом может быть аутсорсинг.

Применение данного вида организации логистических процессов целесообразно, например, когда имеет место неотделимость маркетинговой задачи и логистической функции по контролю заказа и движения товара от поставщика к потребителю.

В случае принятия решения о создании собственного подразделения логистики руководитель должен четко сформулировать задачи, которые будут поставлены перед новым подразделением. Кроме того, необходимо убедиться, что

сотрудники понимают поставленные перед ними задачи. Создание собственного департамента логистики целесообразно для предприятий, структура которых содержит несколько отделов – закупки, производственный, транспортировки, сбыта и пр., а также, которые регулярно сталкиваются с проблемами при составлении планов реализации и координации различных служб.

Главной задачей в работе логистического подразделения является координация действий всех отделов предприятия, получение и анализ информации, относящейся к товарному потоку, поскольку деятельность специалистов по логистике направлена на уменьшение издержек на каждом этапе конкретного бизнес-процесса путем увязки планов производства, закупок, продаж.

Наличие логистического подразделения на предприятии иногда позволяет не только сократить издержки, но также предоставлять дополнительный сервис, позволяя привлекать имиджевых клиентов.

Логистические операции иногда выгоднее передавать на аутсорсинг. Сторонним организациям обычно доверяется ряд таких задач как упаковка, управление закупками, складирование, транспортировка товаров, информационная поддержка и др.

Управление логистическими процессами непременно предусматривает анализ и контроль качества выполняемых работ с тем, чтобы разрабатывать мероприятия, направленные на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности, в частности принимать решения об организационной реструктуризации.

Зачастую руководители при проверке качества работы отделов допускают ошибки. Так, проверки проводятся бессистемно, иной раз даже спонтанно. Не всегда определена методика проверки, не установлены ее параметры, сотрудники не имеют полной информации о методах, критериях проверки и о ее последствиях, а также результаты проверки не находят непосредственного отражения в системе стимулирования персонала [4].

В целях устранения указанных недостатков необходимо разработать общий подход к анализу и контролю качества выполняемых работ сотрудниками, предусматривающий

разработку критериев и методов оценки, определение периодичности проверки и ее участников, изменение системы стимулирования.

При выборе критериев оценки рекомендуется определить оптимальное число показателей. Так, эффективность работы отдела – а, следовательно, и его руководителя целесообразно оценивать максимум по семи параметрам, а работу рядовых сотрудников по трем - пяти контрольным показателям. Зачастую же для всех сотрудников выбирается всего один показатель – выполнение плана продаж.

Кроме того, оценивать деятельность логистического отдела только на основании суммы количественных показателей не совсем правильно, поскольку знаниям, опыту умению быстро реагировать на изменение ситуации трудно дать количественную оценку.

Качество работы отдела логистики нельзя оценивать только исходя из затрат на логистику. В процессе проработки различных вариантов решений оптимальным может оказаться тот, который предполагает увеличение логистических затрат, но в значительно меньшей степени, чем прогнозируемый прирост прибыли. Например, в случае, когда скорость доставки важнее ее дешевизны.

При выборе методики оценки, прежде всего, нужно определить цель проверки: именно она определяет выбор методики. Можно выделить несколько целей проведения проверки:

1. Оценить, как отдел выполняет свои функции.
2. Оценить, насколько каждый сотрудник отдела соответствует требованиям должностной инструкции (рассматриваются уровень квалификации, ключевые обязанности, профессиональные и личностные характеристики).
3. Оценить соблюдение корпоративных стандартов, регламентов работы, правил внутреннего трудового распорядка и т. д.
4. Оценить удовлетворенность клиентов продукцией (услугами), культурой и организацией сервиса (скорость обслуживания, удобство расположения офиса и др.). Здесь важно собрать отзывы не только внешних, но и так называемых

внутренних клиентов – других подразделений компании, которым по рабочим вопросам приходится взаимодействовать с контролируемым отделом.

В зависимости от выбранной цели определяется оптимальная методика оценки: для оценки работы отдела - статистический анализ, рейтинговый метод, конъюнктурный анализ. Для оценки работы отдельных сотрудников – хронометраж и фотография рабочего времени, интервью по компетенциям и др. Для оценки удовлетворенности клиентов продукцией (услугами), качеством сервиса – анкетирование и интервьюирование.

Необходимо, чтобы выбранная методика исключала субъективный фактор, была экономичной с точки зрения сопоставления затрат на ее разработку с ожидаемым эффектом. Основная задача систем оценки - выяснить, соответствуют ли цели отдела целям предприятия, и есть ли у сотрудников заинтересованность в достижении этих целей.

Для выявления причин некачественной работы и корректировки плана или изменения условий работы подразделения целесообразно проводить разовые проверки.

Цель плановых проверок – не столько разрешать проблемы, сколько предупреждать их. Сотрудники отдела должны знать, когда назначено мероприятие и что конкретно будет оцениваться. По результатам проверки имеет смысл принимать организационные меры (например, реструктурировать отдел) и проводить кадровые перемещения.

Каждый сотрудник должен иметь представление о том, за какие результаты он будет вознагражден и в чем заключается поощрение или взыскание.

Таким образом, хорошо отлаженная система контроля качества работы подразделений способствует выявлению тех или иных проблем. На основе анализа полученных в процессе проверки результатов можно разрабатывать меры по устранению негативных причин. Одной из них может быть решение об изменении организационной структуры предприятия в целях адаптации предприятия к внешним условиям хозяйствования.

Список использованной литературы.

1. Шаблюк, Д.С. Автоматизация управления логистическими процессами на предприятии и перспективные направления их развития на примере ОДО «НП-Сервис» / Д.С. Шаблюк // Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы: материалы XVII Международной научной конференции аспирантов, магистрантов и студентов, г. Минск, 16 мая 2014г. / Минский ун-т управления; под ред. канд. пед. наук В.В. Гедранович. – Минск, 2014. – С. 94–95.

2. Репич, Т.А. Реструктуризация путем усовершенствования логистической сферы деятельности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/.../1/9%202007.pdf. – Дата доступа 26.10.2016.

3. Управление логистикой: что необходимо знать каждому директору // Генеральный директор [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/>. - Дата доступа: 26.10.2016.

4. Зайцева, Н. Как проверить качество работы отделов логистики, маркетинга и продаж / Н. Зайцева // Главный директор [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/>. - Дата доступа: 26.10.2016.