



УДК 656

В.В. Цверов, д.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «ВГУВТ»

603951, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5

А.В. Пучкова, логист, ООО «Автоглушитель»,

603029, г. Н.Новгород, ул. Памирская, 11.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЛУЖБЫ ЛОГИСТИКИ СО СКЛАДОМ И АВТОТРАНСПОРТНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТАВКИ В СРОК

Ключевые слова: доставка в срок, регламент на логистический процесс, дестабилизирующие доставку организационные факторы, сбои при складском обслуживании, сбои при транспортном обслуживании.

В статье исследованы и определены возможные направления повышения уровня взаимодействия службы логистики с другими подразделениями предприятия с целью обеспечения надежности доставки продукции в срок.

Часто в компаниях возникают проблемы, связанные с организацией службы логистики. В первую очередь это связано с тем, что логистика относительно новое направление экономической деятельности на предприятиях. При этом служба логистики, как правило, перенимает ряд традиционных функций, которые сложились исторически и выполняются некоторыми подразделениями предприятия, для которых служба логистики – конкурент. Между этими подразделениями предприятия и службой логистики возникают разногласия по поводу выполнения функций или ответственности за определенные задачи. Такое положение приводит к сбоям в выполнении отдельных операций транспортного процесса и не обеспечению обязательств по доставке в срок, что сказывается на имидже предприятия и, как следствие, его конкурентоспособности.

Рассмотрим эту ситуацию на примере компании ИП Копытцов С.В., известной как ООО «Автоглушитель» и “AbsoluteChampion”. Исторически сложившаяся система отношений между отделами работала неплохо, но с ростом численности компании и ее оборота, все чаще и чаще стали появляться недопонимания между отделами касательно разграничения их зон ответственности.

На предприятии есть годами выработанный стиль управления, где практически все вопросы согласуются с ее владельцем (от реализации новых проектов до выбора поставщика по разовой сделке или замены ступенек на крыльце офисного здания). Персонал знает только свой обобщенный функционал, что рождает хаос и весомые простои в работе. В компании 18 подразделений и более 500 сотрудников, что делает такой стиль работы весьма напряженным как для сотрудников, так и для руководства. По ходу исследования стало понятно, что ситуацию может изменить только грамотное разграничение зон ответственности между работниками и четкое описание их функционала и создание алгоритма работы, включающего часто встречающиеся проблемные ситуации, что позволит работникам, которые никогда не сталкивались с проблемой, быстро ее решить.

Наблюдения за процессом доставки продукции позволили выявить причины сбоев в ходе процесса, приводящие к задержкам в отправке продукции от десяти минут до 14 суток. Наблюдения проводились в течение семи месяцев, они позволили дать количественную оценку последствий по видам сбоев. Потери времени из-за сбоев в выполнении операций в год существенны – они составляют 1504 суток. Выявленные организационно-технологические причины задержек во времени в процессе доставке продукции и места их возникновения в ООО «Автоглушитель» приведены в табл. 1. Как видно из табл. 1 пять причин приходится на отдел автотранспорта, четыре – склад, две – отдел продаж и по одной на администрацию, отделы логистики и контроля качества. Для повышения надежности доставки (соблюдения сроков доставки) именно по этим структурными подразделениями требуется корректировать технологию взаимодействия и выполнения логистических операций.

Таблица 1

Распределение организационно-технологических причины задержек во времени в процессе доставке продукции по структурным подразделениям в ООО «Автоглушитель»

Причины сбоев	Структурное подразделение
Поломка транспортного средства	Отдел автотранспорта
Не выход водителя в рейс	Отдел автотранспорта
Прекращение выполнения работы по причине неработоспособности водителя	Отдел автотранспорта
Допущена ошибка при указании данных грузополучателя	Отдел автотранспорта
Транспортная компания не принимают груз по доверенности	Отдел автотранспорта
Неверный порядок погрузки, путаница на складе	Склад
Потеря накладной	Склад
Опечатка при занесении в «1С-Битрикс»	Склад
Ошибки при сборке заказа (не та продукция)	Склад
Поздняя сдача накладной на погрузку менеджером	Отдел сбыта
Не была предоставлена информация о графике ожидания товара клиентом	Отдел сбыта
Опечатки при оформлении заказа в 1С:Бухгалтерия 8, либо на сайте транспортной компании	Отдел логистики
Отправка брака/недокомплекта	Отдел контроля качества
Отсутствие директора на рабочем месте	Администрация

На уровне работников и руководителей подразделений практически возможно устранение возникновения каждого сбоя, но для этого они должны иметь соответствующий инструментарий.

Непосредственных исследований по учету влияния взаимосвязей подразделений логистики (и в частности склада) на сроки доставки и поставки на сегодняшний момент, как показал обзор научно-методических исследований в области логистики [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10], нет. В ряде работ по организации складских процессов [1, 2] даются качественные описания складских процессов, но они не увязываются с доставкой в срок; ряд авторов [3, 11] рассматривает взаимодействие структурных подразделений, но с другой целью – повышения эффективности самого склада. При этом многие авторы

Материалы научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов

отмечают целесообразность использования регламентации в логистических системах [2, 3, 12, 13, 14, 15].

Путем решения описанной проблемы, по нашему мнению, является использование регламентов на логистические процессы (ЛП). Методические подходы к разработке стандартов на ЛП даны в работах [13, 14, 15]. С учетом научных наработок [13, 14, 15] и накопленного авторами опыта разработки регламентов на ЛП предлагается алгоритм разработки регламента на ЛП с учетом требований поставок «точно в срок», приведенный на рис. 1.

На основе приведенного алгоритма (рис.1.) авторами для ООО «Автоглушитель» разработан и внедрен регламент на логистический процесс «Управление заказами на отпуск продукции со склада с учетом обеспечения доставки в срок».

Пути сокращения сбоев из-за возникающих организационно-технологических причин в рамках логистического процесса доставки продукции целесообразно представлять в виде дерева решений. Ниже в табл. 2 приводится дерево решений применительно к причинам сбоев, возникающих в отделе автотранспорта. Такая инструкция в виде системы принятия решений, построенная на основе причинно-следственных связей, помогает рассмотреть доступные варианты решения проблем при различном развитии действий.

Потери времени от часто возникающих сбоев в организации отгрузки продукции после внедрения регламента (рекомендаций исполнителям по вариантам исполнения операций) снизились более чем на 60%.

Основные выводы и результаты:

1. Выявлены и оценены организационно-технологические факторы, приводящие к сбоям в сроках доставки и поставок (см. табл. 1);

2. Определен инструмент, обеспечивающий совершенствование взаимодействия службы логистики с другими структурными подразделениями предприятия для обеспечения доставки продукции в срок – регламент на ЛП «Управление заказами с учетом обеспечения доставки в срок»;

3. Разработан методический подход к формированию регламента на ЛП с учетом обеспечения доставки в срок (см. рис. 1);

4. Разработан регламент на ЛП «Управление заказами на отпуск продукции со склада с учетом обеспечения доставки в срок» ООО «Автоглушитель». Результаты внедрения регламента показала эффективность его применения для обеспечения доставки в срок.

5. Разработано дерево принятия решений при сбоях в операциях доставки автотранспортом.



Рис. 1. Предлагаемый алгоритм разработки регламента на логистический процесс «Управление заказами с учетом обеспечения доставки продукции в срок»

**Древо принятия решений по причинам сбоев доставке продукции в срок,
возникающих в отделе автотранспорта**

Причина сбоев	Решение
Поломка транспортного средства: - перед выходом в рейс	А). Замена транспортного средства другим транспортным средством со схожими характеристиками. Б). При нехватке транспортных средств, рассмотреть включение точек из маршрута неработоспособного ТС в маршрут поставленного на линию иного транспортного средства. В). Осуществление развоза точек наёмным автотранспортом. Г). Если выполнить отправку в сроки не удастся и происходит смещение графика доставки, то менеджер, курирующий направление, договаривается о переносе даты доставки.
- во время рейса (с грузом)	А). Устранение поломки собственными силами. Б). Если устранить поломку собственными силами не получается, то осуществляется развоз по точкам наёмным автотранспортом. Последующие действия: - обратиться в сервис, либо направить другое транспортное средство для отбуксировки требующего ремонта транспортного средства на базу; - устранить поломку собственными силами, в случае, если поломка не требует технически сложного ремонта, но занимает продолжительное время. В). Если выполнить отправку в сроки не удастся и происходит смещение графика доставки, то менеджер, курирующий направление, договаривается о переносе даты доставки.
- во время рейса (порожний)	А). Устранение поломки собственными силами. Б). Если устранить поломку собственными силами не получается, то следует обратиться в сервис, либо направить другое транспортное средство для отбуксировки требующего ремонта транспортного средства на базу.
Не выход водителя в рейс	А). Замена другим водителем, по возможности, тем, который уже ездил по рассматриваемому маршруту. Б). Если нет свободных водителей, то организовать развоз наёмным автотранспортом. В). Если выполнить отправку в сроки не удастся и происходит смещение графика доставки, то менеджер, курирующий направление, договаривается о переносе даты доставки.
Прекращение выполнения работы по причине неработоспособности водителя: - во время рейса (с грузом)	А) Если на продолжение движения потребуется длительное время, то направить на замену другого водителя, по возможности, того, который уже ездил по данному маршруту. Б). Если по времени складывается так, что транспортное средство необходимо для использования его в другом рейсе, то организовать развоз по точкам наёмным автотранспортом и отправиться на базу. В) Если это временная проблема, вызвавшая смещение графика доставки, и водитель способен продолжать двигаться по маршруту, то менеджер, курирующий направление, договаривается о переносе даты доставки.
- во время рейса (порожном)	А) Если это временная проблема и водитель способен продолжать двигаться по маршруту, то после прихода водителя в рабочее состояние, продолжить движение на базу. Б) Если на продолжение движения потребуется длительное время, то направить на замену другого водителя, по возможности, того, который уже ездил по рассматриваемому маршруту и продолжить движение на базу.

Причина сбоев	Решение
Допущена ошибка при указании данных грузополучателя: - неверно указано время работы	А). Ожидание начала работы. Дать обратную связь об ошибке менеджера. Б). Если по причине ожидания, смещается график доставки, то менеджер, курирующий направление, договаривается о переносе даты доставки. В). Если перенос дат доставки невозможен, а заявленное начало работы отличается от фактического более, чем на сутки, то водитель продолжает маршрут, без отгрузки товара.
- невозможно проехать к месту разгрузки	А). Подъехать на максимально возможное расстояние. Дать обратную связь об ошибке менеджера. Б). Организовать выгрузку своими силами и перенос продукции силами грузополучателя. В). Если действия, описанные в пункте Б невозможны, то нанять грузчиков, выгрузить товар. Расходы по найму грузчиков отнести на счет менеджера не уточнившего информацию по возможности подъезда грузовых транспортных средств.
- неверно указано место работы (в пределах города или в пригороде, незначительные отклонения от маршрута)	А). Узнав фактический адрес, направиться к нему на выгрузку. Дать обратную связь об ошибке менеджера. Б). Если возникает смещение в графике доставки, то менеджер, курирующий направление, договаривается о переносе даты/времени доставки. В). Если смещение графика невозможно, то точка с неверно указанным адресом не обслуживается и продукция довозится в следующий рейс.
- неверно указано место работы (другой город, значительные отклонения от маршрута)	А). Дать обратную связь об ошибке менеджера. Менеджер согласовывает возможность оставить груз в транспортной компании на хранении, либо в ином месте, в городе нахождения транспортного средства с последующим забором груза грузополучателем. Дальнейшие действия в соответствии с предыдущим пунктом. Б). Если оставить груз в этом городе нет возможности, то груз на точке не выгружается. Водитель продолжает движение по маршруту.
- ошибка при указании формы оплаты (указана оплата при получении, но получатель отказывается от оплаты)	А). Не выгружать продукцию. Связаться с менеджером. Дать обратную связь об ошибке. Менеджер согласовывает отгрузку с грузополучателем. Б). Если грузополучатель отказывается от оплаты, то точка остается не обслуженной, водитель следует далее по маршруту.
Транспортная компания не принимает груз по доверенности	А). Водитель на месте узнает, в чем заключается ошибка в текущей доверенности. Дает обратную связь в офис. Если возможна отгрузка по скану доверенности, то офис направляет скан исправленной доверенности в транспортную компанию. Б). Если отгрузка по сканам доверенности невозможна, то водитель отправляет груз от своего лица. Плательщиком указывает компанию.

Список литературы:

- [1]. Волгин, В.В. Склад : логистика, управление, анализ /В.В. Волгин. – 11-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2015 - 724 с.
- [2]. Гаджинский, А.М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика : учеб.-практич. пособие / А.М. Гаджинский. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – 176 с.
- [3]. Дыбская, В.В. Логистическая организация и управление складированием на предприятиях оптовой торговли : дисс. ... док. экон. наук : 08.00.06 / Дыбская Валентина Владимировна. – СПб., 2000. – 329 с.

- [4]. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллинген; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 798 с.
- [5]. Линдерс, М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон; пер. с англ. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 768 с.
- [6]. Методические основы к обоснованию параметров комбинированных систем перевозок : монография / В.В. Цверов [и др.]. – Н.Новгород: Изд-во ФГБОУ ВО «ВГУВТ», 2016. – 152 с.
- [7]. Сток, Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберг; пер. с англ.. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII. – 797 с.
- [8]. Уайт, О.Ч. Управление производством и материальными запасами / О.Ч. Уайт; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1978. – 304 с.
- [9]. Уолтерс, Д. Логистика: управление цепью поставок / Д. Уолтерс; пер. с англ. – М.:Юнити, 2003. – 503 с.
- [10]. Цверов, В.В. Логистические основы снабжения на речном транспорте: монография / В.В. Цверов. : Изд-во «LAMBERT Academic Publishing», 2016. – 276 с.
- [11]. Грязнова, О. Взаимодействие структурных подразделений компании для мобилизации потенциала складского хозяйства/ О. Грязнова // Логистика сегодня. – М., 2016-2018. [Электронный ресурс]. URL: <http://olgagryaznova.ru/warehouse1>.
- [12]. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами : искусство совершенствования управления процессами / Дж. Харрингтон; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 189 с.
- [13]. Цверов, В.В. Обоснование параметров логистических процессов на складах и терминалах промышленности и транспорта : монография / В.В. Цверов, Н.Ф. Пермичев, Д.В. Хафин. – Н.Новгород: Издательство ГОУ ВПО «ВГАВТ», 2008.– 224 с.
- [14]. Сотин, В.В.Регламентация логистической системы предприятия /В.В. Сотин, Н.Б. Кондрабаев // Логистика сегодня [Электронный ресурс]. URL: <http://grebennikon.ru/article-mnws.html>.
- [15]. Старченко, В. Регламентация логистических процессов / В. Старченко // Деловой журнал: Время бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://viktor.starchenko.ru/2012/09/blog-post.html>.

THE IMPROVEMENT OF INTERACTION OF LOGISTICS DEPARTMENT WITH WAREHOUSE AND TRANSPORTATION DEPARTMENTS

V.V. Tsverov, A.V. Puchkova

Key words: Delivery on time, standard logistics process, organizational factors destabilizing the shipping, failures in a storageservice, disruptions in transportation services.

The article investigates and identifies opportunities to improve the quality of interaction of logistics department with other departments. The purpose of this article is to ensure reliable delivery of products on time.