

О. А. Курносова, канд. экон. наук

Автомобильно-дорожный институт

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Предложено организационное обеспечение процессов управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях. Оно основано на закреплении основных функций, связанных с реализацией механизма управления системой логистического сервиса, за действующими структурными подразделениями, и на создании центра управления логистическими услугами, который должен формализовать бизнес-процессы в цепях поставок, выполняя функции координации, информирования об угрозах, предвидения кризисных ситуаций и внесения своевременных корректировок.

Ключевые слова: информационное обеспечение, механизм управления системой логистического сервиса, организационное обеспечение, организационная структура, система логистического сервиса, центр управления логистическими услугами

Введение

Эффективность механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях во многом определяется согласованностью и скоординированностью взаимодействия служб, организационных звеньев и контрагентов, задействованных в его реализации. Это напрямую зависит от установления рациональных межфункциональных и межорганизационных связей и взаимосвязей, требует своевременного перераспределения, оптимизации задач и функций управления не только между звеньями и уровнями, но и между отдельными исполнителями. Данные условия являются достижимыми только при правильном объединении, перераспределении, увязывании друг с другом и закреплении за определенными звеньями и должностями новых управленческих функций, связанных с реализацией механизма управления. Отмеченные проблемы особо актуализируются в условиях острой нехватки квалифицированных специалистов во всех видах экономической деятельности в Донецкой Народной Республике, неоднозначности трактовки должностных обязанностей и необходимых профессиональных навыков для менеджеров в области логистики и управления цепями поставок. Следовательно, внедрение в практику современного комплексного механизма управления системой логистического сервиса и его информационное обеспечение определяет задание разработки соответствующего организационного обеспечения.

Анализ последних исследований

Вопросам организационного обеспечения процессов управления логистическими системами посвящены труды таких авторов, как Н. А. Гвилия [1, 2], Б. Геттинг [3], И. М. Годлевский [4], М. Д. Годлевский [4], В. В. Дыбская [5, 6], О. В. Ерчак [7], Ю. С. Кузьмин [8], К. О. Михайлова [2], О. В. Музыка [9], А. К. Монгуш [10], В. И. Сергеев [5, 6, 11], И. В. Сергеев [12], Е. М. Тетцоева [13], Р. Р. Тимиргалева [14] и др. Вместе с тем, до настоящего момента в отечественной практике менеджмента отсутствует единый механизм управления системой логистического сервиса, ориентированный на повышение его качества, результативности и скорости, поэтому в рамках действующих организационных структур управления не достигаются цели развития предприятий в современной глобальной бизнес-среде. Кроме того, в системе логистического сервиса бизнес-процессы реализуются как внутри промышленного предприятия, так и за его пределами при взаимодействии с

контрагентами в цепях поставок, что усложняет разработку организационного обеспечения без формирования и реализации соответствующего механизма управления.

Цель статьи – предложить организационное обеспечение, основанное на закреплении основных функций, связанных с реализацией механизма управления системой логистического сервиса, за структурными подразделениями, и на создании центра управления логистическими услугами (ЦУЛУ), который должен формализовать бизнес-процессы в цепях поставок, выполняя функции координации, информирования об угрозах, предвидения кризисных ситуаций и внесения своевременных коррективов.

Изложение основного материала

Организационное обеспечение формирует совокупность средств, методов, соответствующий персонал и выполняемые им функции. Под организационным обеспечением понимают различные нормативные акты правового обеспечения, учитывающие всю специфику деятельности предприятия. В его состав могут включаться схемы структуры управления, списки штатных расписаний, унифицированные формы документов, информация о системе материального и морального стимулирования, должностные инструкции и т. д. [15, 16, 17]. В рамках данного исследования организационное обеспечение будем рассматривать как систему, в которую встроены субъекты осуществления процессов и функций механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях, а также методические аспекты и рекомендации для повышения эффективности его реализации.

Необходимость разработки адекватного организационного обеспечения процессов управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях диктуется острой потребностью в формализации бизнес-процессов в ней. Отток интеллектуального капитала из экономики ДНР и недостаток квалифицированных кадров требует формирования компетенций и навыков, закрепления функций, определения нормативной численности, правового обеспечения прав и обязанностей логистического персонала.

Для определения приоритетов при формировании организационного обеспечения процессов управления системой логистического сервиса было проведено обследование промышленных предприятий при содействии Министерства промышленности и торговли ДНР. В анкетировании приняли участие шесть предприятий базовых видов экономической деятельности: химии, металлургии, коксохимии, машиностроения, среди которых ГП «Стирол», ГП «Горловский машиностроительный завод» («ГМЗ»), ГП «Донбасс-Либерти», ГП «Донецкий энергомеханический завод» («ДЭЗ»), «Енакиевский металлургический завод» («ЕМЗ» (филиал № 2) ЗАО «ВТС»), ООО «Истэк». Результаты анкетирования свидетельствуют, что на предприятиях востребованы услуги операционной логистики – транспортировка, складирование, таможенная обработка грузов и т. д. Спрос на комплексный логистический сервис предъявляется только «ЕМЗ», поскольку завод, начиная с 2017 г., осуществляет деятельность под внешним управлением ЗАО «Внешторсервис» и занимается продвижением продукции на внешние рынки.

Специалисты ГП «Стирол», ГП «Донбасс-Либерти», ГП «ДЭЗ» отметили, что значение логистического сервиса для развития предприятий в настоящее время имеет невысокое значение. ООО «Истэк», имея в структуре предприятия железнодорожный цех, осуществляет логистический сервис исключительно на основе аутсорсинга. Частично передают на аутсорсинг логистические бизнес-процессы «ЕМЗ», «ГМЗ», «Стирол», на ГП «Донбасс-Либерти» и ГП «ДЭЗ» он осуществляется собственными силами. Наиболее компетентны обследуемые предприятия в следующих видах логистики: закупочная (ГП «Донбасс-Либерти», ГП «ДЭЗ», «ЕМЗ»); производственная (ГП «Стирол», ГП «ГМЗ», «ЕМЗ»); распределительная («ЕМЗ»).

На всех обследуемых предприятиях логистическая стратегия не разработана либо структурно подчинена генеральной стратегии их развития. Отдел логистики создан лишь на

ГП «Стирол» и «ЕМЗ». Бизнес-процессы не автоматизированы, отсутствует их интеграция на базе современных корпоративных информационных систем (КИС). Значительное количество респондентов не знакомо с концептуальными положениями современных методов управления, не имеет практического опыта их внедрения в практику менеджмента (таблица 1).

Таблица 1 – Внедрение передовых технологий управления логистическим сервисом на промышленных предприятиях ДНР (составлено по результатам анкетирования)

Методы	Известны	Не известны	Известны и внедрены
Управление цепями поставок	«ГМЗ», «ЕМЗ»	«ДЭЗ»	«Стирол»
«Точно в срок» («Just In Time», JIT)»	«ГМЗ», «Истэк»	«ДЭЗ»	«Стирол»
Оперативно-календарное планирование	«Донбасс-Либерти»	«ДЭЗ»	«ГМЗ», «ЕМЗ», «Стирол»
Бережливое производство	«Донбасс-Либерти»	«ДЭЗ»	«ГМЗ», «Стирол»
Управление ресурсами	«Донбасс-Либерти»	«ДЭЗ»	
Концепция компьютерного интегрированного производства		«ДЭЗ»	«ЕМЗ»
Управление взаимоотношениями с клиентом	«ГМЗ», «ЕМЗ»	«ДЭЗ»	
Контроллинг	«ДЭЗ»		«ЕМЗ»
Логистический аудит	«ГМЗ»	«ДЭЗ»	
Аутсорсинг бизнес-процессов	«ГМЗ»	«ДЭЗ»	«ЕМЗ», «Истэк»
Реинжиниринг бизнес-процессов	«ГМЗ», «Истэк»	«ДЭЗ»	«ЕМЗ»
Бенчмаркинг	«ГМЗ», «ЕМЗ»	«ДЭЗ»	
Модели управления запасами	«ДЭЗ»		«ГМЗ», «ЕМЗ», «Стирол»
Кайдзен		«ГМЗ», «ЕМЗ», «ДЭЗ»	
Тотальное управление качеством	«ДЭЗ»		«ГМЗ», «ЕМЗ», «Стирол»
Шесть Сигма	«ЕМЗ»	«ДЭЗ»	«ГМЗ»
Управление документооборотом	«Донбасс-Либерти»	«ДЭЗ»	«ГМЗ», «ЕМЗ»

Мероприятия по улучшению качества логистического сервиса и оптимизации функционального логистического цикла не реализуются, тренинги и обучение персонала не проводятся. На обследованных промышленных предприятиях применяются устаревшие методы управления, а современные – не внедрены, либо даже не известны респондентам. Данный факт еще раз указывает на низкую квалификацию и острую нехватку управленческих кадров в Республике. Специалистами ГП «Донбасс-Либерти» было выдвинуто предложение о необходимости организации и проведения семинаров и курсов для обучения персонала по вопросам логистики и управления цепями поставок.

Следовательно, заданием организационного обеспечения является создание таких структур управления, которые наиболее эффективно выполняли бы интегрирующие функции относительно взаимодействия между всеми функциональными и организационными звеньями, субъектами, отдельными сотрудниками в рамках системы логистического сервиса. За каждой штатной единицей должны быть закреплены обязанности, права и ответственность за

участок доверенной в соответствии с должностной инструкцией работы. Организационное обеспечение также должно содержать совокупность документов, устанавливающих организационную структуру и описывающих органы и иерархию управления системой логистического сервиса, процессы взаимодействия и их регламенты, а также детальные инструкции по выполнению процедур и шаблонов управленческих документов. При этом решающую роль в обеспечении качества организационного обеспечения играет кадровая структура системы логистического сервиса. Структура персонала, его компетенции и характеристики обеспечивают соответствующую базу для организации процесса выполнения работ. Эффективность реализации механизма управления системой логистического сервиса требует высокой степени взаимодействия персонала с информационной базой, а также согласования работы всех участников. Это в значительной мере зависит от результативности управления системой логистического сервиса, регламентации взаимодействия сотрудников с техническими средствами и между собой.

Разработка организационного обеспечения процессов управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях включает выполнение следующих этапов (рисунок 1). Преимуществом такого подхода является его комплексность и учет не только изменений функциональных обязанностей персонала, но и особенностей взаимодействия и его психологические характеристики, что позволит осуществить подбор наиболее компетентных сотрудников для выполнения функций, связанных с реализацией механизма управления системой логистического сервиса. Кроме того, такой подход предоставляет возможность минимизировать сопротивление персонала промышленного предприятия нововведениям при минимальных затратах на их реализацию.

В процессе разработки организационного обеспечения механизма управления системой логистического сервиса важно проанализировать перспективы практической реализации разработанного механизма управления с учетом имеющегося кадрового потенциала предприятия. Поэтому первоочередное значение имеет исследование действующей организационной структуры управления (ОСУ) предприятием. Традиционно под организационной структурой управления понимают систему управленческих звеньев, которая состоит из отдельных сотрудников и их групп и упорядочена в соответствии места этих звеньев в процессе управления. Элементами ОСУ являются управленческие уровни. Каждый элемент наделен определенными полномочиями и выполняет определенные обязанности [18, с. 41]. При этом усовершенствование ОСУ необходимо только тогда, когда решение поставленных заданий в ней становится сложным, качество принимаемых решений чувствительно снижается, необходимы дополнительные трудозатраты в управлении [19, 20].

Структура управления логистическим сервисом не должна рассматриваться и проектироваться изолированно от ОСУ компанией в целом, а должна являться ее неотъемлемой частью. При этом возникают вопросы о том, какая структура управления системой логистического сервиса наиболее отвечает целям, задачам и стратегии предприятия, какова последовательность ее формирования и будущего развития, каковы должны быть требования к персоналу и т. д. Ответы на эти вопросы имеют ключевое значение, поскольку в отечественной практике менеджмента отсутствует опыт построения служб логистики. Заимствование и адаптация зарубежных подходов не всегда дают положительные результаты в силу отсутствия учета местной специфики и традиций ведения бизнеса.



Рисунок 1 – Схема разработки организационного обеспечения механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях (разработано автором)

Анализ компаний, в ОСУ которых предусмотрено структурное подразделение по управлению логистикой, свидетельствует, что очень часто разработка организационного обеспечения сопровождается формированием неэффективно действующих структур, появлением дополнительных конфликтных ситуаций внутри различных уровней управления, нерациональным расходованием ресурсов, обострением сопротивления (явного или скрытого) не только среди сотрудников, но и в высшем менеджменте, который видит в новом структурном образовании – службе (департаменте, подразделении) логистики – угрозу своим исторически сложившимся полномочиям по принятию управленческих решений, расходованию бюджета

или владению инфраструктурой и т. д. [21, с. 738–739].

Менеджеры по логистике управляют материальными и сопутствующими им потоками, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой готовой продукции покупателю и послепродажным сервисом. При формировании нового структурного подразделения требуется интегрированное управление всеми операциями и функциями как единой деятельностью и осуществление координации и регламентации работ по реализации внутренних и внешних бизнес-процессов. Поэтому организационное обеспечение процессов управления системой логистического сервиса имеет ряд особенностей в сравнении с организационным обеспечением деятельности предприятий.

Традиционно в основу формирования служб логистики заложен системный подход, отличительной особенностью которого является оптимизация функционирования не отдельных звеньев, а системы в целом. Это предполагает рассмотрение всех звеньев системы логистического сервиса как взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для достижения стратегических целей развития предприятий. В несколько упрощенном виде систему логистического сервиса при этом можно представить, как взаимодействующую структуру в виде объекта управления – сети бизнес-процессов и некоторой надстройки (субъекта управления). В рамках концепции управления цепями поставок служба (отдел, дирекция или департамент) логистики создается, как правило, в фокусной компании для решения задач администрирования логистических бизнес-процессов: стратегического планирования, контроллинга, координации и аудита. Персонал служб логистики крупных и средних предприятий в зарубежной практике обычно делится на три уровня управления: топ-менеджмент (Strategic level – логисты стратегического уровня), средний (Senior level – старшие логисты) и низший (Supervisory Operational level – операционные логисты). Название службы логистики зависит от мощности компании, специализации, географии ее бизнеса и других факторов [21, с. 740; 22, 23].

Для решения ключевых задач реализации механизма управления предлагается создание центра управления логистическими услугами (ЦУЛУ). При этом должны быть решены вопросы оптимизации структуры кадров посредством перераспределения новых функций, регламентации взаимодействия персонала ЦУЛУ и подразделений в соответствующей ОСУ, подбора наиболее компетентного персонала и минимизации его сопротивления нововведениям. Кроме того, в ЦУЛУ должны делегироваться сотрудники всех организационных уровней предприятий и представители контрагентов, задействованных в процессе выполнения заказов клиентов. Только в таком случае будет обеспечено выполнение функций решения межфункциональных и межорганизационных споров и конфликтов. Кадровая структура данного центра должна определяться характером и набором решаемых задач при реализации механизма управления, т. е. должно быть предусмотрено выполнение следующих функций и заданий:

1. Анализ внешней среды функционирования предприятий для обеспечения эффективности их работы под влиянием факторов турбулентности извне.
2. Анализ внутренней среды функционирования развития предприятий для выявления их потребностей и возможностей в современных условиях хозяйствования.
3. Определение целей системы логистического сервиса для обеспечения результативности, качества и скорости обслуживания цепей поставок предприятий.
4. Обоснование решений в системе логистического сервиса.
 - 4.1. Оценка результативности логистического сервиса в системе управления предприятиями и выявление резервов роста финансового результата.
 - 4.2. Выбор направлений реализации решений в системе логистического сервиса, в том числе оценка направления влияния показателей совершенствования бизнес-процессов на финансовый результат и определение области управленческих решений.
 - 4.3. Оценка стадии жизненного цикла (ЖЦ) системы логистического сервиса на основе построения матрицы «логистический профиль предприятия», разработка мероприятий по

внесению своевременных корректировок.

4.4. Оценка качества организации системы логистического сервиса и разработка плана корректирующих мероприятий.

5. Реализация решений в системе логистического сервиса.

5.1. Формирование стратегии логистического сервиса с учетом действующей платформы бизнеса, а также оценка эффекта от ее реализации на основе модели логистического куба.

5.2. Оптимизация бизнес-процессов в системе логистического сервиса с обязательным экономическим обоснованием необходимых изменений, внедрением процессных инноваций и оценкой синергии от их реализации.

5.3. Управление взаимоотношениями с контрагентами в системе логистического сервиса на основе оценки эффективности работы с ними, анализа влияния факторов внешней среды на устойчивость цепей поставок, формирования оптимальной стратегии управления взаимоотношениями с поставщиками, посредниками, партнерами и клиентами.

5.4. Принятие решений о целесообразности аутсорсинга логистических услуг, исходя из степени их влияния на себестоимость продукции, по трудоемкости внутри предприятия, стратегической важности, экспертного мнения.

5.5. Выбор потенциальных аутсорсеров на основе составления их рейтинга и заключение сделок с ними.

5.6. Определение нормативной численности персонала ЦУЛУ по его категориям.

6. Оценка эффективности принятых решений в системе логистического сервиса.

7. Внесение корректив в процессы обоснования и реализации решений в системе логистического сервиса по результатам осуществления оценки их эффективности.

8. Решение межфункциональных и межорганизационных конфликтов и споров в системе логистического сервиса.

Разнообразие и сложность выполняемых функций и заданий при внедрении механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях требует скоординированной и налаженной работы персонала различных структурно-функциональных подразделений в рамках действующей организационной структуры, а также с учетом создания и специфики выполняемых функций в ЦУЛУ. При этом рекомендуется учитывать проблемы координации и взаимодействия ЦУЛУ с другими организационными звеньями либо делегировать представителей от них непосредственно для работы в нем. При этом в рамках центра должна быть предусмотрена возможность оперативного взаимодействия как между его сотрудниками, так и с сотрудниками соответствующего функционального профиля предприятия при необходимости. Кроме того, учитывая сложность реализуемых бизнес-процессов в системе логистического сервиса, необходимо четко структурировать и предложить иерархию работы самого ЦУЛУ. Это важно сделать для понимания всеми участниками своих функциональных обязанностей, требований к компетенциям, выполняемым обязанностям во избежание разночтений при формировании должностных инструкций и штатного расписания.

В соответствии с зарубежной практикой создания координирующих органов в области логистического сервиса, построение ЦУЛУ предполагается структурировать согласно следующей иерархии управления: стратегический уровень (уровень принятия решений), координирующий уровень (уровень обоснования и реализации решений), операционный уровень (уровень обеспечения бизнес-процессов в системе логистического сервиса). Для обеспечения эффективной работы ЦУЛУ важное значение имеет организационное обеспечение входящих в него департаментов, для которых прописаны основные функции и задания для реализации механизма управления с учетом имеющего потенциала действующей ОСУ предприятия. На рисунке 2 представлена схема ЦУЛУ, а также перечень основных функций его сотрудников по уровням иерархии.

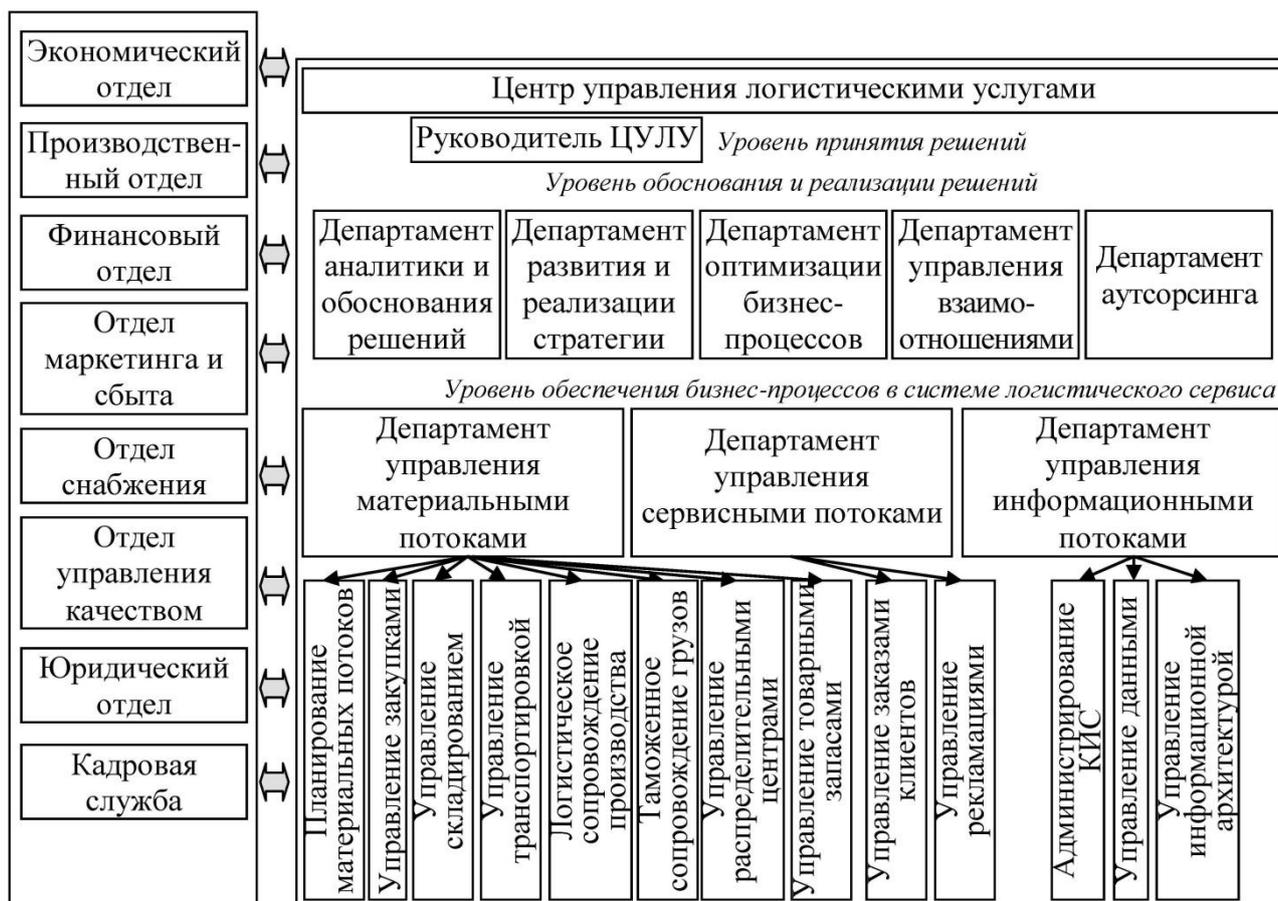


Рисунок 2 – Схема работы ЦУЛУ (разработано автором)

ЦУЛУ должен быть подчинен генеральному директору предприятия. Руководителем такого центра должны назначаться люди, заинтересованные в повышении результативности, качества и скорости логистического сервиса, а следовательно, и в достижении конкурентных преимуществ компании и цепи поставок в целом. Только в таком случае можно рассчитывать на выполнение ЦУЛУ его назначения.

Кроме того, в представленной схеме выделены службы в рамках типовой ОСУ, занятые в процессе реализации механизма управления системой логистического сервиса. Данные структурные подразделения способны эффективно взаимодействовать посредством наличия горизонтальных связей между их руководителями, и вертикальных – между руководством и директорами подразделений. Преимущество такого взаимодействия заключается в том, что оно способно обеспечить согласованность взаимодействия персонала различных структурных звеньев и уровня подчинения на промышленных предприятиях.

В таблице 2 систематизированы типовые функции сотрудников предприятий, выполнение которых обеспечивает скоординированную работу персонала в ЦУЛУ, оперативность и полноту формирования системы информационного обеспечения механизма управления системой логистического сервиса.

Таблица 2 – Перечень функциональных обязанностей сотрудников в организационных звеньях при внедрении механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях

Отдел, должность	Функции персонала
1	2
Руководство предприятия	Формирование целей системы логистического сервиса
Экономический отдел	
Начальник отдела	Формирование консолидированной информации о потребностях и возможностях предприятия
Экономист	Сбор данных для анализа внутренней и внешней среды предприятия. Оценка показателей внешней и внутренней среды, производственных и финансовых возможностей, ключевых потребностей предприятия. Оценка результатов функционирования предприятия. Анализ динамики показателей скорости, качества и результативности логистического сервиса. Сбор информации о потенциальных и реальных контрагентах. Сбор информации о возможных рисках и угрозах при обслуживании цепей поставок предприятия. Оценка эффективности реализации решений в системе логистического сервиса и формирование рекомендаций для ЦУЛУ по внесению своевременных корректировок
Производственный отдел	
Технический директор (начальник производственного отдела)	Предоставление в ЦУЛУ информации относительно производственных мощностей, ресурсного потенциала предприятия, эффективности ресурсного обеспечения и др. показателей, необходимых для оценивания качества организации системы логистического сервиса
Финансовый отдел	
Финансовый директор	Формирование сводной отчетности, необходимой для оценивания качества организации системы логистического сервиса по аспекту «финансовое обеспечение логистического сервиса»
Бухгалтер	Формирование сводной отчетности и ее предоставление в ЦУЛУ в департамент аналитики и обоснования решений. Перерасчет заработной платы сотрудников с учетом дополнения их функций при реализации механизма управления системой логистического сервиса
Отдел маркетинга и сбыта	
Начальник отдела маркетинга	Анализ информации о спросе на продукцию. Формирование баз данных клиентов. Предоставление информации в ЦУЛУ для оценивания качества организации системы логистического сервиса. Поддержка в работе с рекламациями
Отдел снабжения	
Начальник отдела снабжения	Формирование консолидированной отчетности и предоставление в ЦУЛУ данных для обеспечения оценки качества организации системы логистического сервиса
Отдел управления качеством	
Руководитель отдела управления качеством	Внесение предложений по стандартизации логистического сервиса для обеспечения его качества

Продолжение таблицы 2

1	2
Юридический отдел	
Юрист	Работы по юридическому сопровождению сделок с контрагентами. Правовое сопровождение интересов предприятий и их возможной позиции при возникновении спорных и конфликтных ситуаций. Обоснование позиций предприятия в спорных вопросах. Заключение сделок с логистическими провайдером
Кадровая служба	
Начальник кадровой службы	Обобщение и анализ информации относительно отношения сотрудников к необходимым организационным изменениям при внедрении механизма управления системой логистического сервиса предприятия
Инспектор отдела кадров	Оценка кадрового потенциала в системе логистического сервиса и выявление сотрудников, которые могут быть делегированы для работы в ЦУЛУ. Изменение штатного расписания в соответствии с формированием новой структурной единицы и должностей в рамках ЦУЛУ

Анализ типовых функций и заданий сотрудников, задействованных структурных подразделений и ЦУЛУ, указывает на возможность реализации механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях. Выбор формы функционирования центра должен осуществляться с учетом интересов и позиций всех структурных единиц, входящих в систему логистического сервиса. При своевременной и эффективной организации работы ЦУЛУ и персонала, взаимодействующих с ним подразделений, не нужны значительные финансовые затраты, ключевую роль должен играть кадровый и ресурсный потенциал предприятий. Создание ЦУЛУ при этом не предусматривает количественного изменения кадровой структуры. Для работы в нем могут делегироваться сотрудники организационных звеньев фокусной компании. Сам центр может быть как виртуальным, так и территориально отделенным. Это зависит от позиций руководства и ресурсного потенциала предприятия. Качество и своевременность реагирования сотрудников ЦУЛУ на возникающие проблемы и экстренные ситуации напрямую связаны с полнотой и особенностями информационно-организационного обеспечения реализации бизнес-процессов в системе логистического сервиса.

С учетом специфики решаемых заданий и необходимости поддержания баланса интересов всех контрагентов и потенциальных партнеров важное значение имеют индивидуальные особенности руководства, менеджмента, аналитиков, логистов операционного уровня. Руководитель и заведующие департаментов в ЦУЛУ должны быть наделены такими качествами, как умение обосновывать свои позиции, заинтересовать и убедить действующих и потенциальных контрагентов и клиентов, раскрыть преимущества для всех участников, заинтересовать персонал предприятий в организационных изменениях, эффективно и своевременно минимизировать вероятность возникновения конфликтных ситуаций и споров. Профессиональная деятельность сотрудников департаментов и служб ЦУЛУ осуществляется не только по строго заданной программе или инструкции, а содержит элементы, которые требуют принятия решения и соответствующего поведения в условиях ограниченности информации о конкурентах, поставщиках, потребителях. Результативность деятельности в таких ситуациях значительным образом зависит от индивидуальных особенностей персонала. Важным аспектом в таком случае является изучение личностно-мотивационного профиля специалистов, профессионально связанных с необходимостью принимать решения и действовать в условиях неполной информированности.

Эффективность взаимодействия структурных подразделений в системе логистического сервиса напрямую зависит от желания персонала выполнять новые функциональные обязанности. Закономерным явлением может стать сопротивление нововведениям, что объясняется психологическими особенностями людей и их поведения. Инструментарий управления сопротивлением персонала должен быть выбран с учетом поставленных задач и особенностей функционирования предприятия. Для эффективного управления сопротивлением персонала изменениям, связанным с реализацией механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях, руководство ЦУЛУ в единстве с начальником отдела кадров должно проводить следующую работу:

1. Информировать персонал всех служб и подразделений о предстоящих расширениях функциональных обязанностей не позднее, чем за месяц до изменения должностных инструкций.

2. Предоставлять сотрудникам информацию относительно преимуществ изменений для предприятия и персонала, а также уведомлять о возможных предстоящих сложностях при выполнении новых функций.

3. Организовывать семинары и тренинги с целью повышения квалификационного уровня персонала и развития профессиональных навыков в рамках реализации механизма управления системой логистического сервиса.

4. Составлять личностно-мотивационный профиль сотрудников, связанных с реализацией механизма управления системой логистического сервиса, с целью повышения их способностей и желания осуществлять новый набор функциональных обязанностей.

5. Проводить работы с генеральным директором и руководством по формированию стратегии управления, ориентированной не только на производственно-экономические результаты и решение формальных задач, но и на интересы персонала предприятия.

Выводы

Таким образом, разработка организационного обеспечения должна быть направлена на создание условий для согласованного управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях. Предложенные рекомендации по его формированию направлены на повышение эффективности при решении таких заданий:

1. Взаимный сбалансированный учет интересов всех заинтересованных сторон, действующих в системе логистического сервиса.

2. Полнота и оперативность информационного обмена между структурными подразделениями и организационными уровнями ЦУЛУ в системе логистического сервиса.

3. Эффективная организация неформальных отношений.

4. Выполнение формальных договорных обязательств в цепях поставок предприятий.

5. Взаимовыгодный обмен продукцией и услугами в рамках межфункционального и межорганизационного взаимодействия в системе логистического сервиса и максимальное использование его потенциала.

Предложенные рекомендации по разработке организационного обеспечения процессов управления системой логистического сервиса направлены на повышение эффективности реализации механизма управления ею. Добавление новых функций в действующей структуре предприятия должно сопровождаться корректировкой должностных инструкций, что не требует значительных временных и финансовых затрат. Очевидно, при реализации функций в рамках нового структурного подразделения – центра управления логистическими услугами, необходимо определение нормативной численности его персонала на всех уровнях. Это является предметом дальнейших исследований автора.

Список литературы

1. Гвилия, Н. А. Организационные структуры корпораций: логистический взгляд / Н. А. Гвилия // Научное обозрение. – 2013. – № 7. – С. 140–143.
2. Гвилия, Н. А. Организация логистического обслуживания в корпоративных каналах распределения / Н. А. Гвилия, К. О. Михайлова // Инновационная деятельность. – 2016. – № 4 (39). – С. 15–20.
3. Гёттинг, Б. Логистика с точки зрения организации труда: инструмент дифференциации труда внутри производства работ и предоставления услуг на предприятии / Б. Гёттинг. – Москва : Креативная экономика. – 2010. – 319 с. – ISBN 978-5-91292-047-9.
4. Годлевский, М. Д. Технология формирования системы организационного управления логистикой дистрибуции при стратегическом планировании / М. Д. Годлевский, А. А. Станкевич, И. М. Годлевский // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2012. – Т. 4, № 3 (58). – С. 17–21.
5. Дыбская, В. В. Методология организационного проектирования в логистике и SCM / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2016. – № 6 (77). – С. 57–68.
6. Дыбская, В. В. Анализ организационных структур функционала логистика и SCM компаний, работающих на российском рынке / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 4 (81). – С. 3–25.
7. Ерчак, О. В. Организационные структуры логистики и их развитие / О. В. Ерчак // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. – 2015. – Вып. 8. – С. 103–109.
8. Кузьмин, Ю. С. Формирование и реинжиниринг структур отделом логистики в промышленности / Ю. С. Кузьмин // Логистика сегодня. – 2007. – № 2. – С. 102–109.
9. Музика, О. В. Організаційні фактори оптимізації логістичної моделі постачання на молокопереробних підприємствах / О. В. Музика // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2007. – № 2 (71). – С. 24–28.
10. Севек, В. К. Моделирование оптимальной структуры транспортно-логистического кластера Республики Тыва / В. К. Севек, А. К. Монгуш // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – Т. 218, № 4. – С. 557–563.
11. Сергеев, В. И. Как сформировать эффективную структуру управления логистикой компании / В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2004. – № 1 (1). – С. 66–83.
12. Сергеев, И. В. Концепция создания отдела логистики в промышленной компании / И. В. Сергеев // Логистика сегодня. – 2005. – № 4. – С. 2–6.
13. Тетцоева, Е. М. Эволюция и современные тенденции развития организационных структур управления логистикой / Е. М. Тетцоева // Вестник университета. – 2017. – № 10. – С. 35–39.
14. Тимиргалеева, Р. Р. Логистическое управление трудовыми ресурсами в системе производственного менеджмента предприятия / Р. Р. Тимиргалеева. – Текст : электронный // NOVAINFO.RU. – 2016. – Т. 1, № 50. – URL: <https://novainfo.ru/article/7524> (дата обращения: 01.11.2019).
15. Винслав, Ю. Становление холдинговых компаний: правовое и организационное обеспечение / Ю. Винслав, В. Лисов // Российский экономический журнал. – 2000. – № 5–6. – С. 64–66.
16. Воронкова, А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия / А. Э. Воронкова // Прометей. Регіональний збірник наукових праць з економіки. – 1999. – Вип 2.20. – С. 223–229.
17. Читипаховян, П. С. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения / П. С. Читипаховян // Российский экономический журнал. – 2002. – № 1. – С. 64–71.
18. Проектирование организационных структур управления производством: монография / Н. Г. Чумаченко, А. П. Савченко, В. Г. Коренев [и др.]. – Киев : Наукова думка. – 1979. – 258 с.
19. Оценка качества организационных структур промышленных предприятий и объединений: методические рекомендации / Н. А. Бородавченко, А. С. Козарновский, Т. В. Черченко, Т. Г. Федяй. – Ворошилоград, 1882. – 68 с.
20. Казарновский, А. С. Оценка организационных структур промышленных предприятий и объединений методом деловой игры / А. С. Казарновский, В. А. Козубенко, И. Н. Мельницкий. – Ворошилоград. – 1881. – 60 с.
21. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под редакцией В. И. Сергеева. – Москва : Эксмо. – 2013. – 944 с. – ISBN 978-5-699-61919-1.
22. Курносова, О. А. Кадровое обеспечение логистического сервиса в реальном секторе экономики Донецкой Народной Республики / О. А. Курносова // Вестник Института экономических исследований. – 2018. – № 4 (12). – С. 65–74.
23. Світловський, О. О. Перспективи підготовки спеціалістів з логістики для управління корпоративною логістичною відповідальністю підприємств / О. О. Світловський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 1, № 5. – С. 199–201.

О. А. Курносова
Автомобильно-дорожный институт
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка
Организационное обеспечение процессов управления системой логистического сервиса
на промышленных предприятиях

Внедрение в практику современного комплексного механизма управления системой логистического сервиса и его информационное обеспечение определяет задание разработки соответствующего организационного обеспечения. Под организационным обеспечением понимается система, в которую встроены субъекты осуществления процессов и функций механизма управления системой логистического сервиса на промышленных предприятиях, а также методические аспекты и рекомендации для повышения эффективности его реализации. Его разработка включает выполнение следующих этапов: анализ действующей организационной структуры управления предприятием; анализ должностных инструкций персонала и организационных звеньев, задействованных в процессе логистического сервиса; выделение новых функциональных обязанностей персонала и функций подразделений предприятий; создание центра управления логистическими услугами (ЦУЛУ); формирование структуры ЦУЛУ; формирование положения о новом подразделении (ЦУЛУ); определение нормативной численности персонала ЦУЛУ по его категориям; регламентация порядка взаимодействия подразделений в системе логистического сервиса; обучение персонала и разработка мероприятий по нивелированию сопротивления персонала нововведениям; оценка затрат на организационное обеспечение механизма управления системой логистического сервиса; изменение должностных инструкций; включение центра управления логистическими услугами в действующую структуру управления предприятием; оценка эффективности организационных изменений в системе логистического сервиса и внесение необходимых коррективов.

Для решения ключевых задач реализации механизма управления предлагается создание центра управления логистическими услугами, который необходимо структурировать согласно следующей иерархии управления: стратегический уровень (уровень принятия решений), координирующий уровень (уровень обоснования и реализации решений), операционный уровень (уровень обеспечения бизнес-процессов в системе логистического сервиса). Кадровая структура ЦУЛУ должна определяться характером и набором решаемых задач при реализации механизма управления системой логистического сервиса. При своевременной и эффективной организации работы ЦУЛУ и персонала, взаимодействующих с ним подразделений, не нужны значительные финансовые затраты, ключевую роль должен играть кадровый и ресурсный потенциал предприятий.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА, ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, СИСТЕМА ЛОГИСТИЧЕСКОГО СЕРВИСА, ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ УСЛУГАМИ

О. А. Kurnosova
Automobile and Road Institute of Donetsk National Technical University, Gorlovka
Organizational Support for Management Processes of the Logistic Service System at Industrial Enterprises

Putting into practice a modern integrated mechanism for managing the logistic service system and its information support determines the task of developing the appropriate organizational support. Organizational support is understood as a system in which implementation subjects of processes and functions of the mechanism for managing the logistic service system at industrial enterprises as well as methodological aspects and recommendations to improve the effectiveness of its implementation are built in. Its development includes the following steps: analysis of the current organizational structure of the enterprise management; analysis of personnel job descriptions and organizational units involved in the process of logistic service; highlighting new functional responsibilities of the personnel and functions of enterprise units; formation of the management center of logistic services (MCLS); structure formation of the management center of logistic services; formation of the new division status (MCLS); determination of the personnel normative number of MCLS personnel by its categories; regulation of the units interaction in the logistic service system; personnel training and development of measures to level personnel resistance to innovations; cost estimation for organizational support of the management mechanism of the logistic service system; change of job descriptions; inclusion of the management center of logistic services in the existing enterprise management structure; efficiency estimation of organizational changes in the logistic service system and making the necessary corrections.

To solve key tasks of implementing the management mechanism, it is proposed to create a management center of logistic services, which must be structured according to the following management hierarchy: strategic level (decision making level), coordinating level (level of substantiation and implementation of decisions), operational level (level of business process support in the logistic service system). The MCLS personnel structure should be determined

by the nature and set of tasks to be solved when implementing the management mechanism of the logistics service system. With the timely and efficient organization of the MCLS operation and the personnel of the units interacting with it, significant financial costs are not needed; the personnel and resource potential of enterprises should play a key role.

INFORMATION SUPPORT, MANAGEMENT MECHANISM OF LOGISTIC SERVICES, ORGANIZATIONAL SUPPORT, LOGISTIC SERVICE SYSTEM, MANAGEMENT CENTER OF LOGISTIC SERVICES

Сведения об авторе:

О. А. Курносова

SPIN-код: 3815-8530
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0333-0182>
ResearcherID: H-9755-2016
Google Scholar ID: 7G2VSM0AAAAJ
Телефон: +38 (050) 636-53-99
+38 (071) 353-28-39
Эл. почта: kurnosova.olesya@mail.ru

Статья поступила 06.11.2019

© О. А. Курносова, 2019

Рецензент: Е. Г. Курган, канд. экон. наук, доц., ГОУВПО «ДОННТУ»