

Регламентация логистики торговых и производственных предприятий

Тел +7 926 708 8736

www.bestlog.narod.rue-mail bestlog@bk.ru

ICQ 308-916-536

*Бубнов Сергей Андреевич, к.э.н.,**Управляющий партнер Bestlog.***Введение**

Обращение к вопросу регламентации сродни давнему спору теоретиков и практиков менеджмента: «Что лучше: строгий порядок или «упорядоченный хаос»? Сторонники первого подхода утверждают, что в организации должен быть четкий порядок и каждое действие описано в виде инструкции, второго подхода – рабочий процесс должен управляться автоматически, т.е. самоорганизованно.

Оба подхода обладают преимуществами и недостатками, представленными в табл.1

Сравнение подходов к управлению предприятием

Таблица 1

Область управления	Регламентация		Самоорганизация	
	«+»	«-»	«+»	«-»
Технология	Четко описаны все действия персонала предприятия	Необходимо постоянно следить за рабочим процессом и вносить правки в бумажные документы	Творческий подход к решению поставленной задачи	Только конкретные люди в состоянии выполнить определенную работу
Система мотивации	Мотивация на выполнение конкретных показателей работы	Риск не учесть все особенности работы каждого сотрудника	Мотивация на конкретный результат, сильный нематериальный фактор творчества в работе	Субъективность поощрения
Управляемость	Возможность управлять предприятием «по правилам», стабильность	Невозможность быстрого развития	Мгновенная управляемость, бурное развитие	Управление по отклонениям
Цели	Сведены в стратегический план развития предприятия	-	Ставятся по мере необходимости	-
Документооборот	Сложный	Большие затраты на работу системы поддержки	Небольшой или отсутствует	Невозможность проведения анализа работы и улучшения
Способность	- / да	Медленная / -	Быстрая / -	- / нет

Область управления	Регламентация		Самоорганизация	
	«+»	«-»	«+»	«-»
к росту/«выживанию»				

Проанализировав теорию и практику развития организационных систем, можно сделать заключение, что они развиваются спирально – постепенно переходя от стадии «регламентации» к стадии «упорядоченного хаоса», устраняя лишние препятствия на пути своего развития. Таким образом, предприятие «обречено» на постоянное изменение своей внутренней системы управления...

Не так давно и не столь забытым для нас остается понятие научной организации труда (НОТ), стабильно существовавшей на практически любом предприятии в СССР. Но времена изменились и начиная с 1990г. началась эпоха «быстрой наживы», без оглядки на то в каких условиях и каким образом продолжали работать люди на предприятиях. Постепенно люди владеющие навыками построения НОТ уходили на пенсию, а их опыт и знания бесследно исчезали в погоне за сверхприбылью...

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

«Научная организация труда (НОТ), процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Термином «НОТ» характеризуют обычно улучшение организационных форм использования живого труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива (например, предприятия)...

Осуществление НОТ в народном хозяйстве предполагает совершенствование форм разделения и кооперации труда в коллективе; улучшение организации и обслуживания рабочих мест; проектирование и внедрение рациональных приёмов и методов труда, распространение передового опыта; совершенствование нормирования труда; улучшение практики материального и морального стимулирования труда; рационализацию условий труда; улучшение подготовки и повышение квалификации кадров; укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности трудящихся. Перечисленные направления НОТ являются общими для всех категорий трудящихся во всех отраслях и сферах народного хозяйства, хотя по отношению к каждой категории работников эти общие направления реализуются в специфической форме...

Задачи, решаемые при внедрении НОТ, можно условно разделить на три основные группы: экономические, направленные на достижение высокого уровня производительности труда за счёт улучшения использования рабочей силы и вещественных элементов производства; психофизиологические, состоящие в обеспечении наиболее благоприятных условий для нормального функционирования и воспроизводства рабочей силы; социальные, заключающиеся в обеспечении условий для всестороннего и гармоничного развития личности работников, повышении степени содержательности и привлекательности их труда...

Значение НОТ непосредственно вытекает из характера её задач. В плане экономическом НОТ — средство предотвращения возможных диспропорций между уровнем развития техники и технологии производства и уровнем организации живого труда. Внедрение НОТ обеспечивает экономию времени, представляет собой важный фактор роста производительности живого труда. Значение НОТ состоит также и в том, что она позволяет в большой мере экономить и овеществленный труд в результате лучшего использования вещественных элементов производства. И, наконец, совершенствование организации труда даёт возможность экономить будущий труд в результате учёта требований НОТ на стадии проектирования предприятий, оборудования и технологических процессов. Эта экономия будущего труда выступает впоследствии как экономия живого труда работников, занятых обслуживанием оборудования, осуществлением технологических процессов, спроектированных и созданных с учётом требований НОТ...» ([Большая Советская Энциклопедия, http://www.rubricon.com](http://www.rubricon.com)).

Подход к регламентации логистики

На сегодня ситуация изменилась и рынок ставить следующие условия: либо снижай издержки, либо будешь поглощен, либо разоришься. Второй вариант при неумелом управлении также приводит к третьей перспективе. Первый вариант является единственным выходом из сложившейся ситуации, кроме дробления крупного бизнеса на мелкие и аутсорсинг основных затратных процессов: логистики, ИТ, закупок, продаж. Но тогда остается «голое» производство и на постоянно сокращающейся марже (которую в геометрической прогрессии выжимают быстрорастущие сети) далеко не уедешь... Особенно остро эта проблема становится сейчас на пороге вступления России в ВТО.

Сегодня уже трудно найти собственников не озабоченных вопросом улучшения управляемости, снижения себестоимости производства, повышения производительности труда, проектирования новых предприятий и др. Попробуем разобраться, каким образом, возможно применить важнейшие составляющие НОТ для решения этих задач.

Прежде всего, следует понять важную особенность, которую приведем в табл.1: регламентировать следует лишь ключевые процессы вашей организации, начиная с наиболее затратных и системно двигаться к наименее затратным.

Таким образом, мы пришли к логичному вопросу: «Какая сфера деятельности на предприятии является наиболее затратной?» - сфера логистики, в которой сосредоточено до 80% всех затрат предприятия.

Для определения необходимости регламентации процессов, рекомендуем воспользоваться формулой:

$$\frac{\text{Эффект от регламентации}}{\text{Полные затраты на регламентацию}}$$

где **эффект от регламентации** – состоит в материальной и нематериальной составляющих:

- материальная составляющая получается в результате выполнения программы повышения производительности труда, сокращения затрат по ненужным, вредным и дублируемым процессам, сокращения численности персонала, сокращения непроизводительных выплат, вынужденных простоев транспорта, пролеживанием деталей незавершенного производства в ожидании образования партии, неликвидных материалов и пр.; высвобождением оборотных средств от сокращения длительности производственного цикла.
- нематериальная составляющая заключается в возможности быстрого и четкого управления предприятием, что на сегодня находит отражение в повышении капитализации бизнеса на рынке, росту котировок акций...

Полные затраты предприятия на регламентацию составляют:

- √ затраты на первоначальную разработку системы (с привлечением консультантов ~ 18%);
- √ внедрение системы регламентации (~25%);
- √ поддержку и развитие системы регламентации (~47%);
- √ периодический аудит консультантами системы регламентации и ее настройка (~10%).

В нашей практике оказания консалтинговых услуг регламентацию логистических процессов принято разделять на следующие виды:

- частичная регламентация (в рамках одного процесса: доставки, закупки, производства, складирования);
- сквозная регламентация (по всем процессам логистики предприятия (холдинга));
- выборочная регламентация (по наиболее затратным процессам логистики предприятия);
- детальная регламентация (по всем процессам и subprocessам логистики предприятия (холдинга)).



Рис.1 Схема регламентации логистических процессов

Сущность схемы регламентации логистических процессов, представленной на рис.1, заключается в последовательном процессе формализации бизнес-процессов логистики предприятия; формирования действенных должностных (для ИТР) и рабочих инструкций (для рабочих и служащих); разработки положений о структурных подразделениях; описания и выстраивания системы из ключевых показателей логистики; разработки системы мотивации персонала; определения стоимости каждого бизнес-процесса логистики по стандартным статьям затрат и проведение их функционально-стоимостного анализа; разработки форм отчетности и схемы документооборота; разработки стратегии развития логистики (SWOT-log) и формирования программ по оптимизационным мероприятиям и сокращению логистических затрат.

При этом важным является сопоставление каждой из разработок существующей (или проектируемой) внутренней логистической системы с внешней (логистикой поставщиков и клиентов), для взаимной увязки требований каждой из сторон (на основе концепции RCM¹ – управление цепочкой требований). Комплексность подхода обеспечивает достоверный и требуемый уровень формализации логистических процессов, с одновременным повышением маневренности системы управления, ужесточением контрольных и аналитических аспектов, плавным сокращением затрат, и стабильным развитием логистических подсистем предприятия.

В целях сохранения «ноу-хау» наших методов, остановимся на кратком сравнении каждой из видов регламентации...

Сравнение видов регламентации логистических процессов

Таблица 2

Наименование вида	Преимущества	Недостатки	Риски	Область применения
1. Частичная регламентация логистических процессов	Разумное малобюджетное решение, позволяет быстро разработать и внедрить комплекс мероприятий.	При последующей регламентации других процессов потребуется корректировка	Перемещение затрат из одной логистической подсистемы в другую	Малые предприятия с численностью до 100 чел

¹ подробнее см. информацию в сети Интернет

Наименование вида	Преимущества	Недостатки	Риски	Область применения
		сделанных разработок		
2. Сквозная регламентация логистических процессов	Определение целостной картины цепи поставок, позволяет провести SWOT-log анализ логистики предприятия (холдинга) и получить больший эффект от внедрения	Более длительный и дорогой проект по сравнению с 1 и 3 видом.	Риск не учета особенностей (требований) поставщиков и клиентов, влияния гос. власти, а также личных интересов собственников.	Крупные и средние предприятия
3. Выборочная регламентация логистических процессов	Быстрый эффект от регламентации затратных процессов	Неполноценное внедрение, из-за необходимости взаимосвязи со смежными процессами	Риск незнания особенностей смежных решений и принятия ошибочных решений.	Все предприятия
4. Детальная регламентация логистических процессов	Наилучший результат по сокращению затрат и уровню управляемости компании. Позволяет внедрять и настраивать сопутствующие системы (5S, кайдзен, ИСО, Бережливое производство и др.), в том числе и информационные.	Самые высокие затраты на внедрение и сопровождение системы.	Саботаж отдельных решений персоналом, увольнения. Риск возникновения конформизма и формализма в подходах участников проекта	Крупные предприятия, Холдинги

Выводы и рекомендации

Для того, чтобы начать процесс регламентации нужно собрать совещание и определиться интересно ли всем сторонам (собственникам, наемным менеджерам и акционерам) изменять компанию?

После этого найти (переманить из другой компании) или назначить из числа творческих работников – менеджера, способного провести регламентацию процессов, подчиняющегося непосредственно генеральному директору, и функционально собственнику.

Менеджер должен составить план работ, схему проведения и утверждения работ, регламент проведения совещаний, проект бюджета и определиться, какие работы будут сделаны собственными силами, а какие с привлечением сторонних компаний. Согласовать и утвердить бюджет проекта на год, с примерной оценкой предполагаемых результатов.

При выборе консалтинговой фирмы обратить внимание на резюме консультантов с перечнем проектов, в которых непосредственно они участвовали. Провести переговоры, определить сроки и бюджет проекта, порядок приемки и сдачи работ, согласовать порядок решения спорных моментов, назначить дату старта проекта...и выполнять проект.

Желаю Вам творческих побед и удачи!