

## УДК 621.316

КОНДРАТЬЕВА Е.М., студент гр. ЗМУР-20М (ЯГТУ)

Ярославский государственный технический университет,

Институт экономики и менеджмента

Научный руководитель НЕСИОЛОВСКАЯ Т.Н., д.т.н., профессор (ЯГТУ),

г. Ярославль

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОТДЕЛА ДИСТРИБЬЮЦИИ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

В условиях жесткой конкуренции и динамично меняющегося рынка эффективность использования трудовых ресурсов становится ключевым фактором успеха для предприятий любой отрасли. Правильная организация работы сотрудников позволяет повысить производительность их труда, снизить потери и тем самым усилить позиции предприятия на рынке.

Одним из подходов к улучшению организации работы персонала является внедрение принципов бережливого производства («Lean Production»). Это современная концепция менеджмента, представляющая собой набор инструментов, направленных на максимизацию ценности для клиента при минимальных затратах. «Lean Production» ориентирована на снижение потерь, упрощение производственных и сервисных процессов, вовлечение персонала в процесс совершенствования; всё это позволяет повысить эффективность функционирования предприятия.

Цель настоящего исследования — рассмотреть применение принципов «Lean Production» для повышения эффективности работы сотрудников на примере группы компаний АО «Нижегородский масложировой комбинат» («НМЖК»).

Объектом исследования является отдел дистрибуции АО «НМЖК». Предмет исследования — повышение эффективности работы отдела дистрибуции.

Основным направлением деятельности АО «НМЖК» является производство категории товаров ежедневного потребления, таких как майонез, кетчуп, макароны и др. Задача отдела дистрибуции — распределение товаров через каналы сбыта.

Численность торговых агентов напрямую связана с уровнем затрат и объемом продаж и является важным фактором, определяющим прибыль фирмы. Количество сотрудников отдела дистрибуции обуславливает степень охвата клиентов, влияет на количество контактов с существующими и потенциальными клиентами, на частоту посещений, а также на доступность персонала в тех случаях, когда клиентам требуется какая-либо помощь. Следовательно, численность персонала должна коррелировать с уровнем удовлетворенности клиентов и степенью их лояльности.

Опрос клиентов показал, что основными требованиями к отделу дистрибуции являются своевременное выполнение заказов и широкий ассортимент предлагаемой продукции. По факту отдел дистрибуции АО «НМЖК» предлагает широкий ассортимент товаров, но оперативность выполнения заказов в ряде случаев не удовлетворяет клиентов. В этой связи необходимо было провести оценку эффективности работы сотрудников отдела дистрибуции АО «НМЖК».

В отделе дистрибуции АО «НМЖК» работают 24 сотрудника. При этом ключевым звеном дистрибуторского отдела является торговый представитель: именно этот человек является «лицом компании», работая напрямую с «конечным потребителем».

На основе фотографии рабочего дня была рассчитана загрузка персонала, представляющая собой отношение полезной работы к общему времени работы сотрудника (см. рис. 1).

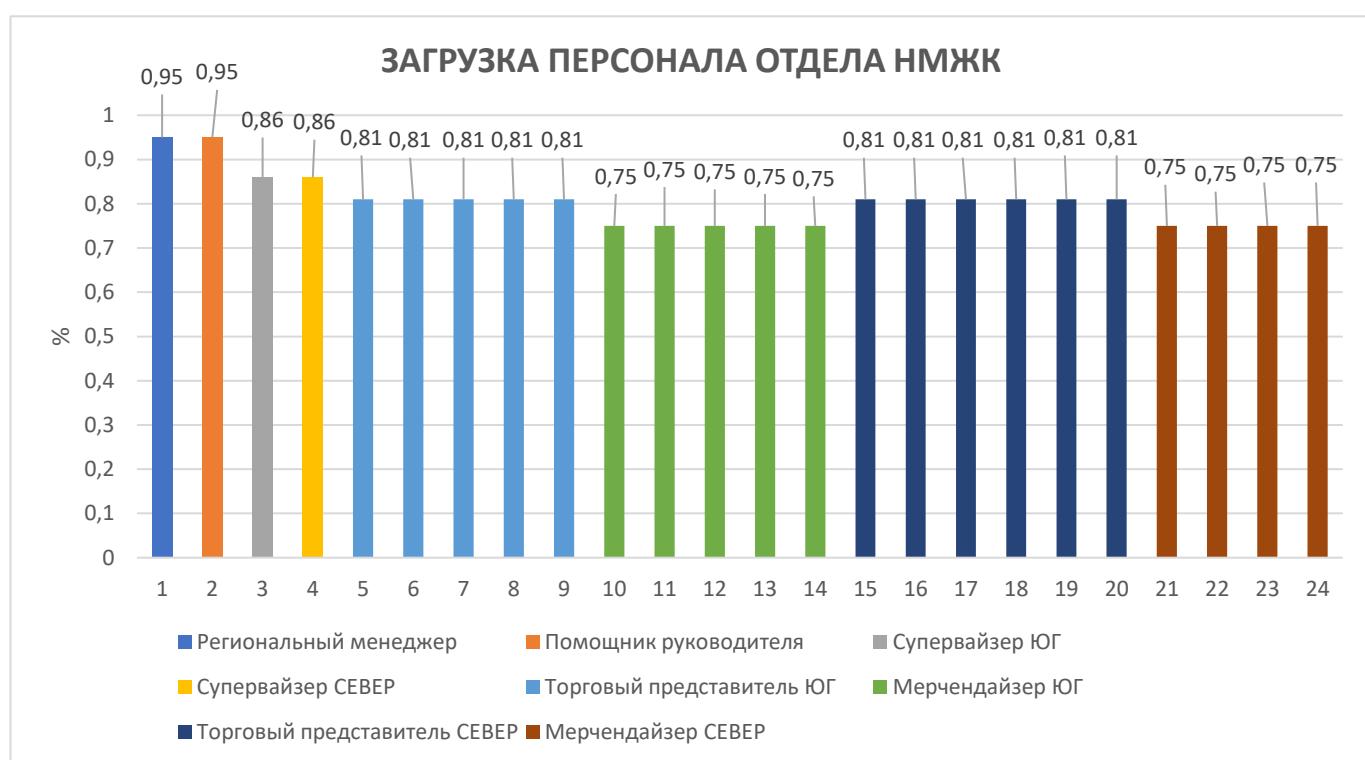


Рисунок 1. Загрузка персонала дистрибуторского отдела АО «НМЖК»

Результаты показывают, что степень загрузки всех торговых представителей и мерчендайзеров лежит в интервале 75%-81%, что, безусловно, свидетельствует о недостаточно высокой эффективности их работы. «Узкими» местами в работе этих сотрудников являются: отсутствие полной информации о клиентах и прошлых заказах; недостаточно наложенная связь со смежными отделами; неумение (или нежелание) принимать оперативные решения. Всё это в совокупности и приводит к увеличению времени выполнения заказов, снижая уровень удовлетворенности клиентов работой отдела дистрибуции АО «НМЖК».

Расширение «узких» мест требует подбора соответствующих инструментов. Для сокращения времени выполнения заказов предлагается внедрение LEAN-технологий и оптимизация процессов за счет использования специализированной офисной системы управления выездной торговлей ST «Чикаго», которая представляет собой программное решение для автоматизации торговых и производственных компаний, обладающих разветвленной сетью дистрибуции. Система позволяет решать такие задачи, как:

- автоматизация бизнес-процессов выездной торговли и мерчандайзинга;
- управление распределенной дистрибуторской сетью;
- проведение комплексного анализа данных;
- планирование и контроль работы отделов;
- контроль полевых сотрудников.

ST «Чикаго» объединяет все данные о системе продаж в единое информационное поле, а также регулирует обмен данными между смартфоном (планшетом) торгового агента и учетной системой, что дает возможность управлять деятельностью торговых представителей, проводить многомерный анализ работы дистрибуторской сети, обрабатывать и хранить данные.

Применение диаграммы Ямазуми позволяет увидеть степень равномерности загрузки сотрудников по операциям. На рисунке 2 представлена диаграмма для торговых представителей до и после внедрения ST «Чикаго» на предприятии.

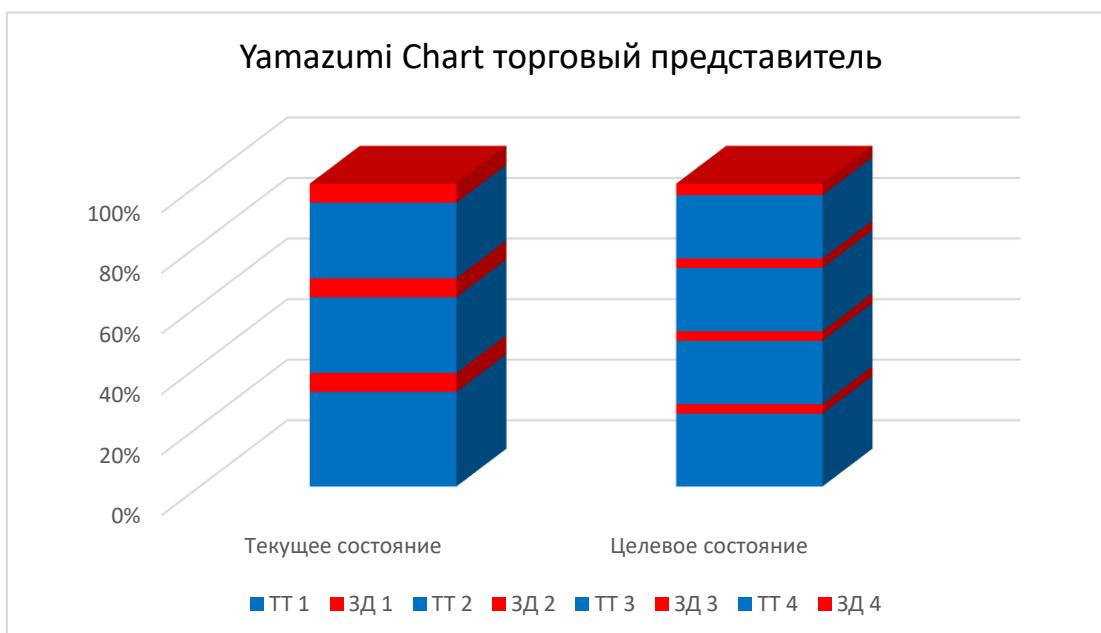


Рисунок 2. Диаграмма Ямазуми для торгового представителя

Аналогичные диаграммы были получены для мерчендайзеров. Наглядно представленные на диаграммах Ямазуми данные дают возможность увидеть изменение «узких» мест в работе сотрудников и «расширить» их за счет принятия определенных управленческих решений. Видно, что оптимизация рабочих процессов привела к сокращению потерь рабочего времени как мерчендайзеров (с 25% до 24%), так и торговых представителей (с 19% до 18%), а также к снижению

трудоемкости обслуживания торговых точек, что обеспечило возможность уменьшить время пребывания в одной торговой точке на 23%.

В результате сокращения времени пребывания в торговых точках и времени на заполнение документации возможно увеличить количество обслуживаемых торговых точек.

Проведение организационных мероприятий позволило сократить количество сотрудников отдела дистрибуции с 24 до 22 за счет увольнения одного торгового представителя и одного мерчендайзера (см. рис. 3).

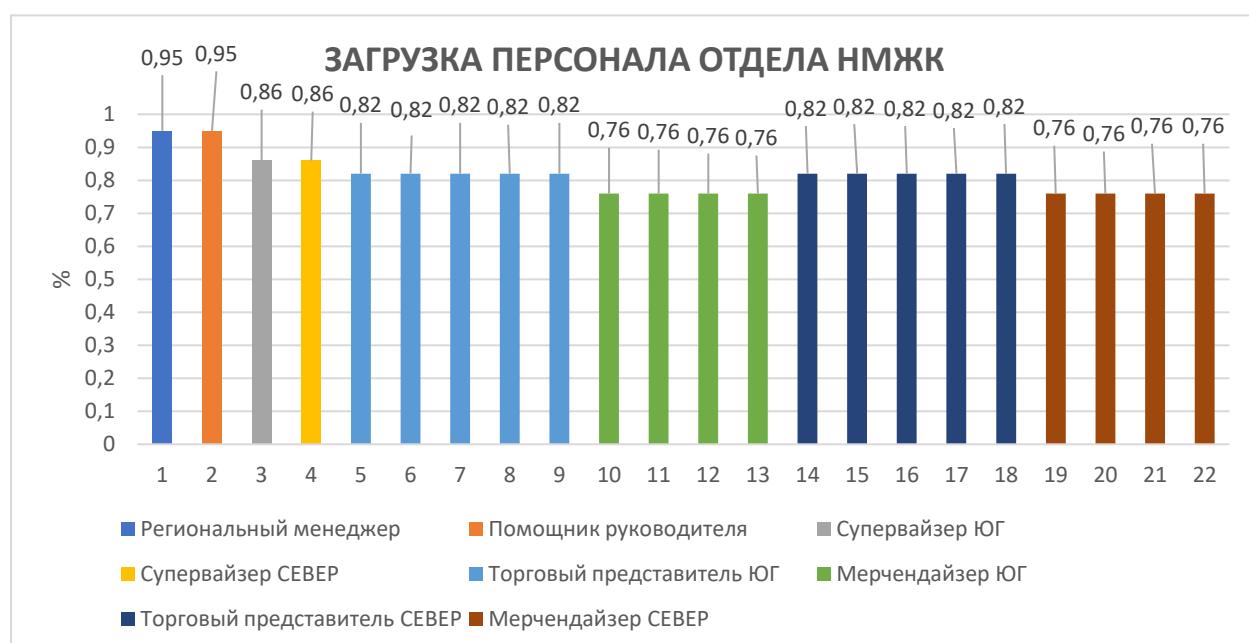


Рисунок 3. Загрузка персонала отдела НМЖК целевого состояния

Следует отметить, что коэффициент загрузки персонала увеличится незначительно (на 0,01).

Внедрение ST «Чикаго» и методов бережливого производства привело к уменьшению издержек предприятия: 475 772 руб. в первый год и 1 105 772 руб. в последующие годы. Полученная прибыль может быть направлена на премирование сотрудников, внедрение новых технологий и дальнейшее расширение бизнеса.

Таким образом, применение принципов «Lean Production» свидетельствует о росте производительности труда сотрудников отдела дистрибуции АО «НМЖК», т.е. о повышении эффективности их работы, что позволяет напрямую усилить позиции предприятия на рынке.

#### Список источников:

1. ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. - Введ. 01.03.2015. - Москва: Стандартинформ, 2015. - 20с.
2. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства - М.: ИКСИ, 2005.

3. Основы бережливого производства [Электронный ресурс]: Электрон. дан. и прогр./-Режим доступа: <https://www.bitobe.ru>.
4. Потери - виды потерь в бережливом производстве[Электронный ресурс]: Электрон. дан. и прогр./-Режим доступа: <https://iambuilding.ru>.
5. Васильева С. Е., Данилова С. Ю. Методика внедрения инструмента бережливого производства 5S // Молодой ученый. -2016. - №13. – 393с.
6. Литvak Б.Г. Разработка управленческого решения. [Текст] М.: Дело, 2012. 440 с.
7. Мхитарян, А.К. Управление : мировой опыт и его внедрение в России: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2016/pdf/article824.pdf>
8. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. [Текст] М.: Русская деловая литература, 2018. 270 с.
9. Экономика торгового предприятия [Текст] / под ред. А. И.