

УДК 658.8.012.12

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПОЛОЦКИЙ МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ» И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Д.В. ВЕЛЮГО
(Представлено: А.П. РОЗИНА)

В статье анализируется система управления распределительной деятельностью ОАО «Полоцкий молочный комбинат» и предлагаются пути ее совершенствования. Выявлены ключевые проблемы: неэффективная обработка заявок в call-центре и значительные технологические потери в производстве. Для их решения предложен комплекс мероприятий, включающий: реинжиниринг бизнес-процессов call-центра; оптимизацию работы с заявками через мессенджеры; внедрение принципов бережливого производства.

ОАО «Полоцкий молочный комбинат» – одно из наиболее динамично развивающихся предприятий молочной отрасли, где успешно применяются новейшие методы и технологии переработки молока [1]. Анализ деятельности ОАО «Полоцкий молочный комбинат» в области управления распределительной деятельностью выявил ряд недостатков и проблемных мест, для решения которых предлагаются соответствующие мероприятия.

В таблице 1 представлены пути решения выявленных проблем для повышения эффективности управления распределительной деятельностью на основе методов логистики на ОАО «Полоцкий молочный комбинат» и достижения поставленных целей.

Таблица 1. – Общая схема разработки мероприятий по совершенствованию распределительной деятельности на основе методов логистики на ОАО «Полоцкий молочный комбинат»

Недостатки	Направления совершенствования
1. Длительное время обработки и приема заявок за счет увеличения объема поступающих заявок в call-центр Полоцкого подразделения ОАО «Полоцкий молочный комбинат»	Реинжиниринг бизнес-процессов; Расширение штата сотрудников
2. Потери молока на начальной стадии производственного процесса (от приема молока до переработки в промежуточные продукты). Потери от брака и некондиции. Потери от усушки и испарения (при производстве сухого молока). Потери от технологических отходов (сливки, сыворотка, остатки при фасовке)	Внедрение концепции «Бережливого производства»

Примечание: собственная разработка.

Мероприятия, представленные в таблице 1, охватывают весь процесс управления распределительной деятельностью ОАО «Полоцкий молочный комбинат».

Далее, более подробно рассмотрим данные направления совершенствования распределительной деятельности на основе методов логистики на ОАО «Полоцкий молочный комбинат». Рассматривая логистические бизнес-процессы и функции ОАО «Полоцкий молочный комбинат», а также процесс принятия и оформления заявок было выявлено неэффективное построение процесса приемки и обработки заявок.

В результате проведенных расчетов выявлено, что за месяц в среднем не обрабатывается 675 заявок. При средней сумме заказа в 100 руб. (от мелкого заказчика), получаем 67 500 рублей потерянной прибыли в месяц, 810 000 руб. – в год.

Для оптимизации бизнес-процесса «прием письменных и устных заявок на поставку готовой продукции» предлагается следующие:

- 1) оптимизация работы call-центра за счет перераспределения функций;
- 2) найм 1 дополнительного оператора в call-центр и разделение обязанностей по приему письменных и устных заявок;
- 3) интеграция с мессенджерами Telegram/Viber (письменные заявки).

Рассмотрим подробнее.

1. Оптимизация работы call-центра за счет перераспределения функций.

Как уже упоминалось ранее, составлением и рассылкой ассортимента в Полоцком подразделении занимаются операторы call-центра, данный процесс занимает 1–1,5 часа с начала смены. Перед этим:

- специалисты по продажам проверяют остатки готовой продукции на Полоцком предприятии;
- связываются с Витебским подразделением, уточняют их ассортимент.
- передают сводные данные операторам call-центра, которые вручную формируют и рассылают ассортимент клиентам.

Это приводит к задержке начала приема заявок и увеличивает нагрузку на операторов.

Предлагаемое решение: передать функцию составления и рассылки ассортимента специалистам по продажам, исключив промежуточное звено в виде операторов call-центра, а именно:

- специалисты по продажам, как и раньше, собирают данные по остаткам (Полоцкое и Витебское подразделения);

- самостоятельно формируют ассортимент без участия операторов);

- сразу рассылают его контрагентам и операторам call-центра.

Эффект от изменений:

- сокращение времени на составление ассортимента с 1–1,5 часа до ~40 минут за счет исключения лишнего этапа передачи данных;

- операторы call-центра смогут раньше начинать прием заявок, что снизит нагрузку и уменьшит количество необработанных заказов;

- снижение ошибок, так как информация проходит через меньшее количество «рук».

Таким образом, перераспределение функций между отделами ускорит процесс подготовки ассортимента, снизит нагрузку на call-центр и повысит качество обслуживания клиентов.

2. Найм 1 дополнительного оператора в call-центр и разделение обязанностей по приему письменных и устных заявок.

Предлагается нанять 1 дополнительного оператора, тогда общий штат составит 9+1 человек, находящийся в отпуске/выходном/больничном. А также разделить обязанности:

- 2 оператора – только письменные заявки (электронная почта, «Битрикс24», мессенджеры). Если поток письменных заявок вырастет – можно временно подключать 1–2 устных оператора;

- 7 операторов – только устные заявки (телефонные звонки).

Данное разделение позволит увеличить объем обрабатываемых заявок и оптимизирует работу операторов call-центра, а также:

- снизит нагрузку за счет специализации;

- операторы не будут тратить время на переключение между форматами (устным/письменным);

- увеличится пропускная способность, например, письменные заявки можно обрабатывать пакетами (например, раз в час);

- снизится количество необработанных заявок.

Таким образом, найм 1 дополнительного оператора и разделение обязанностей по приему письменных и устных заявок позволит сократить количество необработанных заявок, а значит увеличит рост продаж, повысит лояльности клиентов, а также общая эффективность работы call-центра вырастет.

3. Интеграция с мессенджерами Telegram/Viber (письменные заявки).

Внедрение приема заявок через мессенджер позволит упростить процесс подачи заявок для контрагентов, особенно небольших сельских магазинов. Для реализации данного мероприятия необходимо:

- завести 2 новых корпоративных номера и настроить рабочие номера в Telegram/Viber;

- настроить автоматические уведомления, например, «Ваша заявка принята в обработку».

Таким образом, работа будет организована следующим образом: 2 оператора, выделенные под письменные заявки, будут обрабатывать заявки из Telegram/Viber (в дополнение к email и «Битрикс 24»). Это позволит сократить время на обработку заявок, уменьшить количество ошибок и позволит обрабатывать большее количество заявок.

Далее представим суммарный экономический эффект за год в результате реинжиниринга бизнес-процесса «получение и обработка заявки» (таблица 1).

Таблица 1. – Суммарный экономический эффект за год в результате реинжиниринга бизнес-процесса «получение и обработка заявки», руб.

Показатели	Сумма
1. Прирост годовой выручки от реализации продукции (от необработанных и новых заявок)	930 000
2. Затраты на реинжиниринг	15 266,8
3. Дополнительная выручка	914 733

Примечание: собственная разработка.

Таким образом, прирост дополнительной выручки за счет реинжиниринга бизнес-процесса «получение и обработка заявки», составляет 914 733 бел. руб. в год. Отметим, что предложенные мероприятия позволят снизить потери из-за необработанных заявок, улучшить имидж предприятия и в конечном итоге привлечь новых клиентов, что послужит увеличению объемов реализации и приведет к большему приросту прибыли.

Далее, отметим, что в процессе производства продукции ОАО «Полоцкий молочный комбинат» имеют место следующие виды потерь:

- потери молока на начальной стадии производственного процесса (от приема молока до переработки в промежуточные продукты);
- потери от брака и некондиции;
- потери от усушки и испарения (при производстве сухого молока);
- потери от технологических отходов (сливки, сыворотка, остатки при фасовке) и др.

Наибольший процент потерь при производстве готовой продукции ОАО «Полоцкий молочный завод» приходится на технологические отходы и может достигать 90%. Однако, следует учитывать, что данный вид потерь можно преобразовать в дополнительное сырье для производства. Именно поэтому на ОАО «Полоцкий молочный комбинат» целесообразно внедрить концепцию «бережливого производства» для устранения технологических потерь.

Следует понимать, что бережливое производство – это не просто инновация или новое оборудование, которое можно внедрить «сверху». Его успешная реализация требует трансформации мышления сотрудников. Важно, чтобы каждый член коллектива осознал ценность анализа своей работы и окружающих процессов с точки зрения поиска рациональных решений и устранения потерь.

Консультационное сопровождение внедрения концепции «бережливого производства» (Lean Production) и системы непрерывного совершенствования (Kaizen), будет включать в себя тренинг: «Бережливое производство»: изучение практических основ применения системы бережливого производства.

Тренинг позволит сотрудникам понять главную задачу применения инструментов «бережливого производства» и включает в себя разделы:

1. Принципы бережливого производства. Рассматриваются стратегические направления предприятия по применению системы бережливого производства. Участники узнают о ценности такого подхода для потребителя, в чем она выражается, как оценивается, а также о совокупности концепций, которые стали частью изучаемой системы.

2. Потери и их виды.

Подпункты темы:

- 7+1 видов производственных потерь;
- причины, по которым такие потери возникают;
- методы, используемые для устранения источников потерь.

3. Снижение потерь.

Участникам предложат изучить карту потока создания ценности. В ходе обучения бережливому производству будут представлены методики, используемые для выявления дефектов, бракованной продукции, а также изучен комплексный подход к повышению уровня качества.

4. 5S – организация рабочего пространства.

Данная тема включает освещение этапов изменений, различные особенности организации, как производственного, так и офисного пространства. В рамках темы рассматриваются методы оценки организованности.

5. Кайдзен.

Подпункты темы:

– рассмотрение двух подходов к кайдзен: подача предложений и ее система, мероприятия блицкайдзена;

- изучение факторов успешного непрерывного совершенствования.

6. Just-in-Time.

Предполагает изучение понятий вытягивания и выталкивания, а также применение принципов супермаркета в производственных условиях.

7. Работа с оборудованием.

Подпункты темы:

- оценка общей эффективности работы используемого оборудования;
- особенности всеобщего ухода за техническим оснащением;
- система и особенности быстрой переналадки под другое изделие.

8. Методы решения проблем.

В ходе тренинга «Бережливое производство» рассматривается цикл PDCA, а также SMART-цели, изучаются 5 «почему», а также принцип Парето. Участники знакомятся с диаграммой Исикавы [2].

Обучение предлагается проводить в течение 10 дней в форме онлайн-конференции, включая также самостоятельные занятия и изучение материала. В группу обучающихся будут входить руководящие должности такие как начальник управления по производству и качеству, руководитель цеха по производству молочной продукции, руководитель цеха по производству сухого молока и масла и т.д. После прохождения обучения руководители будут передавать полученные знания сотрудникам своих подразделений. Стоимость семинара для группы из 10 чел. составит 3000 руб. [2].

Далее рассчитаем прирост годовой чистой прибыли. Результаты расчетов представлены в таблице 2.

Таблица 2. – Прирост годовой чистой прибыли в результате внедрения «Бережливого производства», руб.

Показатели	Сумма
1. Прирост годовой выручки от реализации продукции	8 581,98
2. Затраты на обучение персонала	3 000
3. Прирост годовой прибыли	5581,98
4. Прирост налога на прибыль	1116,39
5. Прирост чистой прибыли	4465,59

Примечание: ставка налога на прибыль 20%.

Таким образом, прирост чистой прибыли за счет внедрения концепции «Бережливого производства» составит 4465,59 руб. в год.

Исходя из вышесказанного, отметим, что ОАО «Полоцкий молочный комбинат» рекомендуется внедрить концепцию «Бережливого производства» для сокращения всех видов потерь, что приведет к увеличению годовой чистой прибыли.

Таким образом, реализация описанных мероприятий позволит повысить эффективность управления распределительной деятельностью, сократить потери и увеличить финансовые результаты предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт ОАО «Полоцкий молочный комбинат» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.safijka.by/>. – Дата доступа: 09.09.2025.
2. Курс обучения «Бережливое производство (Lean Production) как инструмент постоянного развития эффективного бизнеса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znaem.by/node/3265>. – Дата доступа: 29.09.2025.