

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Глухов Д., здобувач вищої освіти,
Серебрян І.Ю., здобувач вищої освіти,
s4r4br1yan1g0r@gmail.com*

*Науковий керівник: Бочарова Н.А., к.е.н., доцент кафедри
менеджменту*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

На сучасному підприємстві існує безліч різних за своїм видом діяльності структурних підрозділів, пов'язаних між собою досить різноманітними зв'язками і з'єднаннями. В цих умовах просто необхідно пред'являти високі вимоги до організаційно-економічного обґрунтування організаційної структури. Тобто до раціональної організації функціонування і розміщення кожного підрозділу, до налагодження тісних зв'язків між підрозділами, цехами та ділянками.

Основні закони раціональної організації взаємодії містять: розподіл задач відповідно до найважливіших напрямків діяльності системи управління; приведення управлінських завдань у відповідність до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності і відповідальності, узгодження «болючих рішень» і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць вирішувати нові завдання); обов'язковий розподіл відповідальності; короткі шляхи управління; баланс стабільності і гнучкості; здатність до цілеорієнтованої самоорганізації й активності; стабільність циклічно повторюваних дій. Наскільки ефективно налагоджені зв'язки між підрозділами на підприємстві, може показати лише проведена оцінка їхньої взаємодії.

Оцінка ефективності взаємодії структурних підрозділів проводилася за допомогою експертного опитування працівників підприємства (менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів управління, а також робітників) ТОВ «Преіз».

В ході проведеного оцінювання був виявлений відсоток робочого часу, що витрачається менеджерами підприємства на участь в конфліктних ситуаціях, врегулювання їх наслідків і вирішення проблем, пов'язаних зі збоями міжфункціональної взаємодії, - непрямий показник значущості досліджуваних питань для організацій бізнесу (рисунк 1).

Результати опитування (рисунок 1) показали, що більше половини опитаних (60,6%) витрачають на вищевказані проблеми не менше 10% свого робочого часу.

Розглянемо більш докладно виділені респондентами проблемні питання, що часто є об'єктами міжфункціональних конфліктів при просуванні матеріальних потоків. Після обробки результатів анкетування, були виділені наступні основні категорії подібних питань:

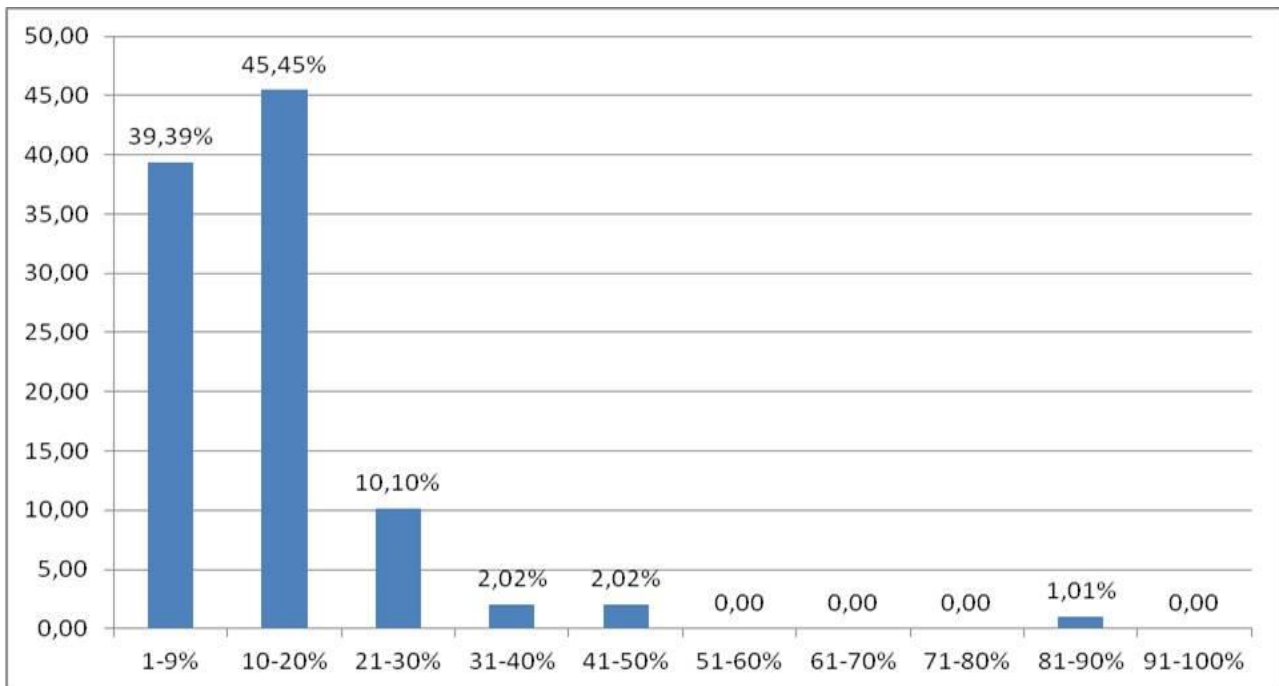


Рисунок 1 - Відсоток робочого часу, що витрачається респондентами на проблеми міжфункціональної взаємодії

1. Неякісне виконання замовлень клієнтів (30% відповіли на запитання респондентів).
2. Збої інформаційного обміну між службами (відсутність інформації, її несвоєчасність або неточність) (16,7%).
3. Недостатність наявних складських потужностей для обслуговування матеріальних потоків (через відсутність обліку / некоректного обліку обмежень логістичної інфраструктури при плануванні закупівель, а також нерівномірності «входять» потоків) (11,7%).
4. Дефіцит товарних запасів (8,3%).
5. Низька якість складських операцій (за винятком комплектації замовлень) (8,3%).

6. Характеристики процесу повернення товару від клієнтів (8,3%).

7. Брак фінансових коштів на закупівлю, затримка оплати товару постачальникам (8,3%).

8. Помилки в плануванні продажів (6,7%).

В таблиці 1 представлені основні виділені проблеми міжфункціональної взаємодії на підприємстві за даними опитування респондентів.

Таблиця 1 - Типові проблеми міжфункціональної взаємодії на підприємстві

Процес	Група проблем	Приклади проблем	Підрозділ
1	2	3	4
Постачання	Збої інформаційного обміну між службами	Затримки в підготовці і передачі документів, відсутність необхідних документів, некоректні вказівки від служби закупівель складу про прийом ТМЦ, несвоєчасна, нерелевантні інформація	Служба закупівель, відділ складського
	Недостатність наявних складських потужностей для обслуговування матеріальних потоків (через відсутність обліку / некоректного обліку обмежень логістичної інфраструктури при плануванні закупівель, а також нерівномірності «входять» потоків)	Прихід на склад фур одночасно від декількох постачальників / пікові навантаження на склад при приході декількох машин, перевантаженість / переповнення складів	
	Брак фінансових коштів на закупівлю, затримка оплати товару постачальникам	Дефіцит фінансування, несплата товару постачальникам, некоректне виділення грошей на закупівлі, перевищення бюджету закупівель	Служба

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Складська	Низька якість складських операцій (за винятком комплектації замовлень)	Тривалі терміни вивантаження автомобілів з швидкопсувної продукцією, тривала і недостатньо якісна приймання товару за кількістю	Служба закупівель,
Поставка товарів покупцям / обслуговування	Помилки в плануванні продажів	Некоректний або нереалістичний план продажів	Служба
	Дефіцит товарних запасів	Відсутність товару на складі / недоступність замовленої клієнтом продукції, невідповідність даних складського обліку фактичному стану справ	Служба продажів,
	Неякісне виконання замовлень клієнтів	Зрив термінів комплектації замовлень на складі, недостачі в зібраних замовленнях, недотримання термінів доставки товару клієнтам, брак при транспортуванні товару покупцям, порушення режиму доставки, недовезення товару, зміна складу замовлення (заміна товару на однорідний / ідентичний)	Відділ продажів, відділ складського
	Збої інформаційного обміну між службами	Відсутність інформації про пріоритетність клієнтів	Служба складського
Обробк	Характеристики процесу повернення товару від клієнтів	Клієнти не ознайомлені з процедурою повернення товару, взаємні звинувачення служб при виникненні ситуацій повернень	Служба

Результати дослідження показують, що найбільш суттєві проблеми виникають в рамках процесу виконання замовлень клієнтів при взаємодії логістичного підрозділу і служби продажів. Дані проблеми виражаються в зниженні якості обслуговування клієнтів, що, в конкурентному середовищі сучасного бізнесу, повинно неминуче привести до втрат продажів і зменшення прибутку організації. Тому необхідно проводити постійну оцінку втрат від збоїв міжфункціональної взаємодії з метою моніторингу її ефективності, правильного визначення пріоритетів і вибору раціональних засобів усунення проблем.