

Управление складом в логистической системе



Вопросы по теме:

1. Общие подходы к системе управления складом.
2. Организационная структура управления складскими операциями на предприятии.
3. Численный состав основного персонала складского хозяйства.
4. Организация управления персоналом складского хозяйства

Вопрос 1

**Общие подходы к
системе управления
складом**

Управление складом

Цель

создание взаимосвязанной системы потоков и организации управления ею на основе принципов устойчивости и адаптивности для достижения максимальной эффективности логистической системы предприятия в целом.

Объект

потоки (материальные, информационные и финансовые), проходящие и циркулирующие на складе.

На складе обрабатываются три вида материальных потоков - *входные, выходные и внутренние*

Наличие **входного материального потока** означает необходимость разгрузки транспорта, проверки количества и качества прибывшего груза, проверки товаросопроводительных документов и т.д.

Характеристики **входного материального потока** складской системы формируются под влиянием специфических особенностей работы грузоотправителей или предприятий - изготовителей продукции и системы транспорта, доставляющего грузы на склады.

Внутренний материальный поток обуславливает необходимость перемещения и грузопереработки товарно-материальных ценностей внутри склада и оформления складских документов.

Выходной материальный поток обуславливает необходимость погрузки транспорта, подготовку товаросопроводительных и грузовых документов.

На складе входные материальные потоки преобразуются в выходные, то есть в результате переработки грузов могут изменяться такие параметры транспортных партий, как их величина, состав, число наименований грузов, упаковка, параметры отдельных грузовых складских единиц, время приема и выдачи и др.

Параметры выходного материального потока склада зависят от типа и характеристик снабжаемых через склад потребителей, специфики работы транспортного средства, доставляющего грузы со склада потребителям, организации складирования и переработки грузов.

Управление складом заключается в поддержании стабильности выходных параметров материальных потоков, определенных условиями договора и т. п.

Задачи системы управления

- осуществлять взаимодействие и координацию выполняемых работ в различных подразделениях предприятия;
- осуществлять планирование деятельности предприятия на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
- Рационально использовать собственные и имеющиеся на рынке возможности при организации перемещения и хранения товарно-материальных ценностей;
- Создать единое информационное пространство и использовать программные продукты, позволяющие обеспечивать непрерывность выполнения необходимых операций и осуществлять контроль их выполнения;
- Создать единую систему учета товарно-материальных ценностей и документального оформления выполняемых операций;
- Осуществлять анализ результатов деятельности как отдельных подразделений, так и предприятия в целом;
- Добиваться повышения эффективности работы предприятия, ориентируясь на конечные показатели, не обращая внимания на возможные увеличения затрат на отдельных участках в рамках технологического процесса.
- Формировать стратегию развития предприятия.

Система управления логистическими операциями базируется на определении основных процессов в деятельности предприятия, создании соответствующей организационной структуры управления предприятием, внедрении на предприятии **корпоративного стандарта** управления и разграничении полномочий участников процесса.

Корпоративный стандарт

- является организационным и технологическим основанием автоматизации и всегда ей предшествует;
- представляет собой соглашение о единых правилах организации технологии и управления. При этом за основу корпоративных стандартов могут приниматься отраслевые, национальные и даже международные стандарты.

Корпоративные стандарты

стандарты на продукты и услуги;

стандарты на процессы и технологии;

стандарты на формы коллективной деятельности, или управленческие стандарты.

Вопрос 2

Организационная структура управления складскими операциями на предприятии

Управление складскими операциями осуществляется руководителем подразделения, входящего в управление логистики производственного или торгового предприятия.

В зависимости от величины предприятия, его возможностей и объема товарооборота, на нём могут быть свои склады для решения стоящих перед ним задач, иметь арендованные складские площади, пользоваться услугами коммерческих складов. При эксплуатации собственных складов или аренде чужих возникает необходимость в организации и управлении не только операциями по складской обработке товарно-материальных ценностей, но и непосредственно складом.

Отдел по организации складских операций на основании данных, полученных из **коммерческого отдела** по объемам закупок и продаж товарно-материальных ценностей и срокам их поставки, планирует размещение, обработку и отпуск товарно-материальных ценностей на своих или привлеченных складских площадях. При этом необходимо тесное сотрудничество с **отделом по организации перевозок** для обеспечения приемки и отгрузки товарно-материальных ценностей. После выполнения складских операций, соответствующий отдел предоставляет необходимые данные в коммерческий отдел и документы по приемке или отгрузке товарно-материальных ценностей в бухгалтерию предприятия.

На предприятии, имеющем собственный склад или складской комплекс, склад является структурным подразделением отдела по складским операциям.

В отличие от производственного предприятия, на котором склады обычно находятся на территории предприятия, склады торгового предприятия могут находиться в разных географических пунктах.

Управление этими складами-подразделениями осуществляется также в рамках отдела по складским операциям.

Уровни управления складом

управленческий

- начальник и его заместители

организационный

- главный оператор,
- старший оператор,
- технолог,
- диспетчер,
- старший кладовщик,
- начальник смены

исполнительский

- оператор базы данных,
- кладовщик,
- грузчик,
- администратор

управление складским хозяйством

Первое направление

- выполнение всех физических операций с товарно-материальными ценностями на складе, то есть их разгрузку, приемку, перемещение по складу, хранение, отбор заказов и отгрузку, оформление товаросопроводительных документов и др.
- Этими операциями руководит начальник смены, которому подчиняются кладовщики и грузчики.

Второе направление

- управление складскими операциями, документальный контроль выполнения приемки и отгрузки товарно-материальных ценностей, ведение их учета в электронном и бумажном виде на всех стадиях нахождения на складе, распечатка отгрузочных документов, составление и передача информации о поступлении и отгрузке товарно-материальных ценностей, подготовка отчетов и др.
- Этими операциями руководит главный оператор склада и старший оператор в смене.

В зависимости от величины склада, количества оборудования и режима работы складского хозяйства, организационная структура может быть скорректирована, но выполняемые функции и операции в любом складском хозяйстве остаются одинаковыми.

Правильная организация работы и распределения сотрудников по конкретным операциям позволяет добиваться слаженности их действий и, в конечном счете, ведет к минимизации расходов и повышению эффективности работы складского хозяйства и всего предприятия.

Вопрос 3

**Численный состав
основного персонала
складского хозяйства**

Штат основного персонала (основных производственных работников) складского хозяйства

- заведующие складами;
- водители подъемно-транспортных механизмов (механизаторов, крановщиков);
- остальные члены бригады склада (упаковщики, комплектовщики, грузчики, отборщики и т.д.).

В основе расчета потребности в основном производственном персонале лежит расчет размера грузового потока (Q) на отдельных операциях технологического процесса склада. Зная объем работ на каждой операции, норму времени на ее выполнение, а также продолжительность рабочей смены, можно определить необходимую численность основного персонала складского хозяйства ($N_{чел}$):

$$N_{чел} = \frac{B \cdot Q \cdot k_1 \cdot k_2}{Ч},$$

где B - норма времени на 1 т перерабатываемого груза для конкретного вида работы, выполняемой одним человеком, чел.-ч/т;

Q - объем перерабатываемых грузов в смену по каждой операции технологического процесса, т;

k_1 - коэффициент неучтенных и дополнительных технологических операций с грузами (k_1 принимают равным 1,1);

k_2 - коэффициент невыхода на работу по причине болезни, отпускам и другим причинам;

$Ч$ - количество часов в смену, в течение которых применяется норма, ч.

Норма времени на 1 т перерабатываемого груза V определяется по Межотраслевым нормам времени на погрузку, разгрузку вагонов, автотранспорта и складские работы.

Объем работ на отдельных участках склада может измеряться не в тоннах, а в других единицах, например, в количестве документострок в комплектовочных ведомостях (участок комплектования).

Расчет численности персонала в этом случае может выполняться на основе норм, полученных в результате хронометража.

Коэффициент невыхода на работу по болезни, отпускам и другим причинам k_2 определяется как частное от деления числа рабочих дней в году на число дней, фактически отработанных работником (в среднем по складу). Например, число рабочих дней в году составило 254, фактически среднестатистический работник склада отработал 223 дня (21 день - отпуск и 10 дней - болезнь, отгулы и т.д.).

Тогда

$$k_2 = \frac{254}{223} = 1,14.$$

Вопрос 4

Организация управления персоналом складского хозяйства

Управление персоналом включает :

- прогнозирование,
- планирование,
- организацию и мотивацию усилий сотрудников для достижения целей предприятия,
- контроль за деятельностью сотрудников.

Основные принципы организации управления персоналом:

Единство подчиненности-

- каждый работник должен отчитываться только перед одним вышестоящим

Делегирование полномочий руководителей

- передача части прав и полномочий подчиненному освобождает руководителя для рассмотрения некоторых вопросов хозяйственной деятельности;

Основные принципы организации управления персоналом:

Норма управляемости

- количество сотрудников, эффективно контролируемых руководителем. Считается, что это количество составляет от 3 до 7 человек;

Чёткое распределение обязанностей

- не должно быть операций без конкретного ответственного лица;

Специализация, простота, контроль

Рабочее место- это часть площади склада, закрепленная за работником или группой работников, оснащенная необходимыми техническими средствами для выполнения определенной работы.

К рабочему месту складских работников относятся зоны приложения труда одного или нескольких работников, оснащенные необходимыми средствами труда (оборудованием, инструментами, инвентарем) и предметами труда (товарами, тарой), размещенными в определенном порядке.

Организация рабочего места- это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их размещение в определенном порядке.

