

*Орджоникидзе Е.С.,
студент магистратуры
2 курс, экономический факультет
Кубанский государственный университет
Россия, г. Краснодар*

ЛОГИСТИЧЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

***Аннотация:** Статья посвящена изучению конфликтов между участниками процессов, связанных с логистической деятельностью. Описаны случаи логистических конфликтов, причины их возникновения и пути их решения. В статье показаны основные задачи, которые ставит перед собой отдел логистики для решения противоречий между подразделениями.*

***Annotation:** The article is devoted to the study of conflicts between participants in the processes associated with logistics activities. Cases of logistical conflicts, their causes and ways of their solution are described. The article shows the main tasks that the logistics department sets for itself in order to resolve contradictions between departments.*

***Ключевые слова:** логистические конфликты, управление конфликтами, межфункциональная координация, параметры конфликтов.*

***Key words:** logistic conflicts, conflict management, cross-functional coordination, conflict settings.*

Одна из ключевых основ в осуществлении логистической деятельности является постоянное налаживание и совершенствование отношений между работниками, участвующими в процессе поставок товаров на всех её этапах. Довольно известный факт, что при налаживании сотрудничества мы столкнёмся с очевидными (а порой и скрытыми) конфликтами. Противоречия

между участниками – характерная черта каждого этапа поставок, которая лежит в основе любой коммерческой деятельности. Целью каждого участника данной деятельности является увеличение собственной прибыли, иными словами, завладеть как можно большим «куском пирога». Это лежит в основе бизнеса. Следовательно, нам придётся иметь дело с конфликтами и разрабатывать и внедрять методики их урегулирования.

Для начала разъясним, что подразумевается под выражением «логистический конфликт»? Это столкновение интересов двух и более служб (подразделений) предприятия, основанный на несовпадении взглядов, целей и задач, из-за наличия перекрестных (дублирующих) логистических функций в организации или других параметров, относящихся к логистике[1, с. 46].

Среди основных задач, относящихся к объектам конфликтных ситуаций при формировании сети распределения и её логистической инфраструктуры, можно выделить следующее;

1. Определение рационального торгового ассортимента товара, реализуемого в регионах сбыта;
2. Определение регионов сбыта;
3. Планирование объемов продаж по регионам сбыта;
4. Выбор рациональной сбытовой системы по регионам сбыта;
5. Формирование системы логистического обслуживания клиентов;
6. Сегментирование рынков сбыта и формирование регионов товароснабжения;
7. Разработка политики в области запасов;
8. Проведение расчета грузопотоков в сети распределения по регионам сбыта и регионам товароснабжения;
9. Разработка складской сети в рамках проектируемой сети распределения;
10. Выбор технологий товародвижения (доставки) [2, с. 20]:.

Участниками логистических конфликтов являются отдел маркетинга,

отдел закупочной логистики, отдел производства, отдел продаж, финансовый департамент и отдел логистики. Отдел логистики также разделяют на отделы складской и транспортной логистики.

Разберём более подробно несколько частных случаев, связанных с логистическими конфликтами между участниками цепи поставок:

1. Конфликты между отделами продаж и закупочной логистики.

Отдел продаж стремится реализовать как можно больший объём товаров. В связи с этим для них важно, чтобы продукция на складе всегда была в наличии в нужном количестве, что приводит к заполнению склада и снижению оборота товаров. Для отдела закупочной логистики это является проблемой. Им необходимо закупать новый товар, но его негде хранить.

Один из вариантов разрешения данного конфликта – мотивация сотрудников отдела продаж. К примеру, вознаграждать менеджеров определённым процентом от суммы, вырученной с продаж остатков товара. Это подтолкнёт менеджеров активнее сбывать продукцию, освобождая заполненные места в складах. Мы получили первое решение логистического конфликта - разработка и внедрение системы мотивации сотрудников.

Рассмотрим ещё один пример конфликта между отделами закупок и продаж. Часть товаров, поступающих на склад, предназначена под определённых покупателей. К примеру, приобретена по предварительному заказу клиента. Случаются ситуации, когда покупатель отменяет свой заказ уже после поступления товаров на склад, что приведёт к простаиванию и дополнительным издержкам по хранению и не реализации товара.

Чтобы избежать потерь, нужно внедрить регламент по работе с заказами назначения. Минимизировать случаи оплаты товаров при получении и стараться брать предоплату у клиентов. Технически этот процесс будет выглядеть следующим образом: менеджер согласовывает с клиентом условия поставки, при которых клиент согласен внести предоплату за товар, и вносит подтверждение в программу. Транспортировка товара начинается с момента

оплаты. В таком случае мы застрахованы от излишних издержек.

2. Конфликт между отделом закупки, складом и отделом продаж

Далее рассмотрим конфликт со стороны отдела закупочной логистики. Плохое понимание рынка приводит к тому, что отдел закупает товар, пользующийся малым или нестабильным спросом у покупателей. Такой товар сложно продать, и он заполняет место на складе. Нереализованный товар не приносит прибыли компании, а значит ресурсы компании используются не эффективно.

Данную проблему необходимо решать до этапа закупки. Для этого необходимо создать группу специалистов для проведения анализа ликвидности товара и его востребованности на рынке. Наладить тесную связь отдела закупок с отделом маркетинга и отделом продаж с целью проведения консультаций для менеджеров. Отдел продаж собирает данные на основе прошлых заказов, анализирует, ищет баланс между объёмом заказанных и реализованных товаров и формирует плановый объём продаж.

Если не удалось реализовать продукции и время её нахождения на складе превышает запланированный на хранение срок, то необходимо дополнительно привлекать покупателей к конкретному товару. Самый распространенный способ - предлагать потенциальным покупателям скидки на простаивающую продукцию.

3. Конфликт между отделами складской и закупочной логистики.

Возможности склада ограничены. Да, его цель заключается в максимальной загрузке всех мощностей. В то же время отдел закупочной логистике предпочитает заказывать большие партии товаров с целью получение скидок за оптовую закупку. При слишком большом объёме поставок склад может не справляться с транспортировкой товаров. Высоколиквидные товары также заставляют руководство склада задействовать всё большее число ресурсов (найм новых работников, привлечение дополнительного транспортировочного оборудование, введение

сверхурочных часов, разработка новых схем расположения товаров и, соответственно, увеличение расходов). Мы получили ещё один критерий логистических конфликтов – объём партии и скорость её реализации.

Как и в случае с конфликтом между отделами закупок и продаж необходимо определить оптимальный размера заказа, опираясь на критерии складской логистики. За основу возьмём затраты, связанные с транспортировкой и хранением продукции на складе, а именно баланс между их минимизацией и максимизацией закупочных объёмов.

4. Конфликт между отделом транспортной логистики и бухгалтерией.

Разберём более частный пример конфликта между подразделениями. Бухгалтерия заинтересована в контроле и учете движения транспортных средств, а также в учете топлива. Но для водителей это дополнительные задачи, которые влияют на продолжительность их рабочего времени.

Необходимо сформировать памятку по ведению путевых листов и учету пробегов транспортных средств (ТС) понятным для водителей языком. На каждое транспортное средство, используемое компанией для осуществления перевозок грузов, оформляется путевой лист. В него водители обязуется в последний рейс в месяце вносить данные по состоянию вверенного им ТС. Так бухгалтерия получает все необходимые данные по состоянию ТС компании, а водители получают дополнительные задачи лишь один раз за месяц.

В большинстве случаев логистические конфликты возникают из-за различий в формулировке целей. Существуют расхождения между целями и/или приоритетами каждого подразделения и элементов логистической системы. Цели также могут быть избыточными, устаревшими, неадекватными и несоответствующими потребностям внешней среды [3, с. 21].

Чаще всего это делается из-за неправильной диагностики логистической стратегии и планов, вытекающих из этой стратегии, в отношении потребностей в производстве, сбыте и поставках. Также имеет место быть ненадлежащее осуществление управления логистикой, а именно

планирование, выполнение и контроль деятельности, связанной с движением товаров, информации и финансовых ресурсов внутри предприятия. Благоприятный «климат» в коллективе способствует развитию межфункциональной координации и, следовательно, положительно влияет на результаты деятельности компании.

Управление конфликтами – это навык, который можно безгранично развивать с помощью регулярной практики и вдумчивого общения.

Эффективное управление конфликтами улучшит отношения в компании, улучшит их способность четко общаться друг с другом и укрепит доверие во всем логистическом бизнесе.

Использованные источники:

1. Майзер Н.А. Основные причины возникновения межфункциональных конфликтов, связанных с логистикой // Стратегия развития экономики. – 2011. – № 41 (134). – С. 44–54.

2. Дыбская В.В., Виноградов А.Б., Фель А.В. Логистическая координация при формировании сети распределения // Логистика и управление цепями поставок. – 2019. – №6 (95). – С. 15-23.

3. Kozina A., Pieczonka A. Structural determinants of conflicts within the logistics system of an enterprise TRUCTURAL DETERMINANTS OF CONFLICTS WITHIN THE LOGISTICS SYSTEM OF AN ENTERPRISE // Acta Logistica – 2017. Vol. 4. № 2. – P. 19-22.