

О.В. Ерчак
кандидат экономических наук
БГЭУ (Минск)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ЛОГИСТИКИ И ИХ РАЗВИТИЕ

Логистический подход предусматривает управление всеми операциями как единым процессом, поэтому на смену фрагментированным процессам в логистике постепенно переходят к созданию централизованных логистических служб. Формирование национальной логистической системы, включающей комплекс логистических центров, вызывает необходимость использования оргструктур с логистикой как «центром прибыли» и оргструктур с дочерними логистическими компаниями.

Logistics approach involves the management of all operations as a single process, so replaced the fragmented processes in logistics are gradually moving towards the creation of a centralized logistics structures. The formation of the national logistics system, including complex of logistics centres, necessitates the use of organizational structures with logistics as a «profit center» and organizational structures with the affiliated logistics companies.

Для эффективного использования достижений современной логистики в целях повышения конкурентоспособности важным резервом является оптимизация процессов формирования и движения логистических потоков. Игнорируя принципы логистики, организации зачастую разобщают процессы по различным функциональным службам (снабжение, производство, складское хозяйство, сбыт, маркетинг и т.д.), при этом практические цели этих служб могут не совпадать с задачей рациональной организации деятельности предприятия в целом.

Логистический подход предусматривает управление всеми операциями как единым процессом. Для этого необходимо создание управленческого подразделения — службы логистики, которая будет управлять материальным потоком начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю готовой продукции. К основным задачам службы логистики принято относить:

- 1) разработку и реализацию логистической стратегии предприятия;
- 2) обеспечение внутренней и внешней логистической интеграции за счет координации деятельности в функциональных областях логистики;
- 3) управление материальным потоком и сопутствующими потоками;
- 4) логистический реинжиниринг.

Традиционная организация функций, относящихся к логистике, представляет собой *вертикальное управление*, которое заключается в выделении трех основных сфер функционирования организации: маркетинг (прогноз, сервис, продажа, склады готовой продукции), финансы (запасы, транспортировка, кредиты, планирование мощности), производство (планирование потребности в материальных ресурсах, закупки, склады на предприятии, организация транспортировки). Организационно ответственность за логистическую деятельность распределяется между различными подразделениями или сотрудниками фирмы. Эта фрагментарность часто приводит к отсутствию перекрестной координации разных логистических операций, дублированию действий и дополнительным затратам.

Если руководство предполагает необходимость в контроле за общими затратами, то организационная структура реорганизовывается и логистические функции объединяются в единую управленческую группу. Логистические структуры как интегрированные организационные единицы впервые появились в 50-х гг. XX в. Основными проблемами функционирования оргструктур в логистике являлись: «наличие «узких мест»,

рассредоточение задач логистики, противоречия между целями, проблемы с координацией или перераспределением свободных ресурсов, негативные последствия (низкие объемы продаж, повышенные издержки, излишние запасы)» [2]. Кроме того, в традиционных структурах функции, относящиеся к логистике, считались второстепенными, и персонал, работающий в данных условиях, не имел серьезного веса в принятии ключевых управленческих решений.

Общей тенденцией развития организационных структур стало развитие интегрированной логистики и, как следствие, вертикальные структуры начали заменяться горизонтальными моделями, ориентированными на управление процессами. По уровню охвата логистическим управлением различных сфер деятельности эволюция логистических структур на предприятиях проходит три основные стадии [3].

1. *На первой стадии* основная функция логистики — доставка продукции предприятия в розничную сеть. На этой стадии логистические функции распределены между различными подразделениями, но появляются тенденции к объединению логистических функций в организационные подсистемы.

2. *На второй стадии* к доставке продукции в розничную сеть добавляются и другие: организация хранения на складах, оптимизация запасов, обслуживание клиентуры и т.д. Логистические функции не только расширяются, но и объединяются, создаются системы доставки товаров по заказам клиента.

3. *На третьей стадии* происходит полное объединение всех функциональных служб, связанных с логистикой. В набор логистических задач включаются построение логистической системы, участие в планировании производства и прогнозирование продаж; организация закупок материальных ресурсов; организация поставок товаров за рубеж и др.

Организационная структура логистики должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы. Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным коммуникациям. Горизонтальные связи — связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений предприятия в области логистики. Горизонтальное разделение организационной структуры управления может быть ориентировано на пространственные производственные условия, изготавливаемую продукцию, подпроцессы промышленного производства.

Вертикальное разделение организационной структуры управления логистикой определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивными отношениями. Связи в организационной структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи — связи подчинения по всему кругу вопросов, с их помощью осуществляется прямое руководство подчиненными. Функциональные связи — связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, они носят рекомендательный характер, возникают по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В качестве основы для построения организационной структуры службы логистики на внутрифирменном уровне можно использовать одну из типовых структур управления: линейно-функциональную, дивизиональную, матричную, которые в зависимости от масштабов и специфики технологий, ассортимента продукции, их технической сложности, от степени достигнутой на предприятии логистической интеграции, от особенностей рыночной среды могут иметь самые разнообразные варианты практической реализации.

Линейно-функциональная организационная структура предполагает специализацию управленческого процесса по функциональным подсистемам логистики. **Линей-**

но-штабная организационная структура является развитием линейно-функциональной организационной структуры, позволяет устранить ее недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Эта структура подразумевает наличие *специализированных подразделений* — штабов, которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего функций стратегического планирования и анализа, и не обладают полномочиями принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями.

Дивизиональные организационные структуры основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и перенесением на этот уровень ответственности за полученные прибыли.

Дивизиональные организационные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении фирм с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие соответствующие отделения. Выделяется три типа дивизиональных структур: дивизионально-продуктовые; организационные структуры, ориентированные на потребителя; дивизионально-региональные структуры [3].

С выходом на внешние рынки и резким обострением конкуренции среди предприятий и логистических центров начали развиваться адаптивные структуры управления, поскольку требовалось обеспечить быструю реакцию предприятий на изменения рынка, которую организационные структуры иерархического типа реализовать не могли. Главным свойством адаптивных управленческих структур является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к меняющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются матричные (проектные) формы.

Матричная организационная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления [4]. В такой структуре руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений. Для осуществления деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для ведения постоянной деятельности — целевые программы. Управление по целевым программам осуществляется через функциональные комитеты, количество членов комитета не превышает пяти человек. В состав комитета входят как сотрудники функционального отдела, так и один-два сотрудника других отделов. Каждый функциональный комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Функциональный комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами.

Функциональный комитет по логистике определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами логистики, и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно функциональный комитет по логистике анализирует текущие показатели и разбирается в причинах отклонений от заданных, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за реализацию логистических функций. Эта задача решается непосредственно каждым вовлеченным отделом в рамках вертикальной

структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

Среди достоинств матричной организационной структуры можно назвать более оперативное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов, включая собственно персонал и их специальные знания; сокращение времени реакции на нужды проектов и программ за счет использования горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия решений; улучшение контроля за отдельными задачами как проектов, так и целевых программ, развитие у сотрудников навыков принятия комплексных решений: в процессе взаимодействия представителей различных структур формируется управленческая культура и оттачиваются профессиональные навыки.

Недостатками матричной организационной структуры являются необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделением, программам и проектам; высокие требования к квалификации и деловым качествам сотрудников; частые конфликты между руководителями подразделений, проектов и программ. Использование матричной организационной структуры дает значительный эффект на фирмах с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников. В отечественной экономике матричные организационные структуры служб логистики на внутрифирменном уровне пока не получили серьезного развития.

В сложившихся условиях формирования логистических структур наибольшего внимания заслуживает тенденция к централизации логистических функций. Согласно исследованию, проведенному Высшей школой экономики в России, треть респондентов отмечают фрагментированность логистических процессов, при этом 47 % предприятий подтверждают тренд в сторону линейной и экспертной централизации. В 8 % предприятий логистика выступает как центр прибыли, в 4 % предприятий организационная структура логистики представляет собой дочернюю компанию [3, с. 5]. Необходимо отметить, что аналогичные тенденции складываются и в Республике Беларусь. Так, на смену фрагментированным процессам логистики приходит создание централизованных логистических служб. Особенно ярко данный процесс прослеживается в деятельности крупных оптовых организаций и промышленных предприятий. Такие организации не только объединяют логистические функции в одно целое, но и обеспечивают их выполнение в форме стандартов и регламентов. Например, для группы компаний «Алютех» — крупнейшего производителя продукции из пластика — взаимодействие между отделами в рамках логистической службы можно представить следующим образом (см. таблицу).

Основные этапы планирования в рамках логистического процесса на ГК «Алютех Воротные Системы»

Этап	Подразделение	Разрабатываемый документ	Планируемый показатель	Сроки составления плана
Определение прогноза продаж	Отдел маркетинга, отдел экспорта	Потребность в готовой продукции	Объем спроса	До 20-го числа каждого месяца
Определение потребности в материалах в соответствии с прогнозом продаж	Другие отделы	План потребности во вспомогательных материалах	Объем материалов	До 20-го числа каждого месяца
Составление плана производства	Планово-экономический отдел	План производства	Объем производства	До 25-го числа каждого месяца
Разбивка закупаемой продукции по поставщикам	ОМТС и ВК	Заказы поставщику	Потребность в материалах	До 1-го числа каждого месяца
	ОВЭД			

Процесс закупок сырья, материалов и комплектующих включает в себя:

- 1) определение потребности в закупаемой продукции, оперативное (помесячное) планирование;
- 2) заключение договора, размещение и подтверждение заказа;
- 3) планирование доставки, заказ транспорта, контроль доставки до момента поступления груза на пункт таможенного оформления;
- 4) транспортирование;
- 5) проведение приемки поступающей продукции.

Планирование закупок сырья, материалов, готовой продукции включает в себя годовое планирование (бюджетирование) закупок и оперативное (помесячное) планирование закупок.

Годовое планирование (бюджетирование) закупок осуществляется заместителем директора по логистике и сбыту на основании маркетингового прогноза продаж. На основании анализа плана продаж составляется годовой план закупок, который служит основой для последующего заключения долгосрочных договоров с поставщиками сырья, материалов и комплектующих и проведения процедуры бюджетирования. Годовой план закупок составляется с разбивкой по месяцам, корректировка проводится не реже, чем раз в полугодие. В свою очередь оперативное (помесячное) планирование осуществляется начальниками отдела внешнеэкономической деятельности и отдела материально-технического снабжения и внутренней кооперации с разбивкой по месяцам в процессе определения потребности в закупаемой продукции. Основой для оперативного планирования закупок является годовой план закупок, нормы расхода основных и вспомогательных сырья, материалов и комплектующих, нормы страховых запасов, складские остатки сырья, материалов и комплектующих.

Ежегодно на основании плана закупок начальник отдела внешнеэкономической деятельности определяет годовую потребность в транспорте с разбивкой по месяцам и направлениям и отправляет планы-прогнозы загрузок транспортным организациям с целью получения информации о возможности выполнения запланированных отгрузок и получения конкурентных ставок. Используя полученную информацию, начальник отдела внешнеэкономической деятельности готовит перечень допущенных перевозчиков на следующий год с одновременным указанием объемов перевозок, распределением между перевозчиками и ставками. Работник отдела внешнеэкономической деятельности при заказе транспорта обязан руководствоваться утвержденным перечнем допущенных перевозчиков.

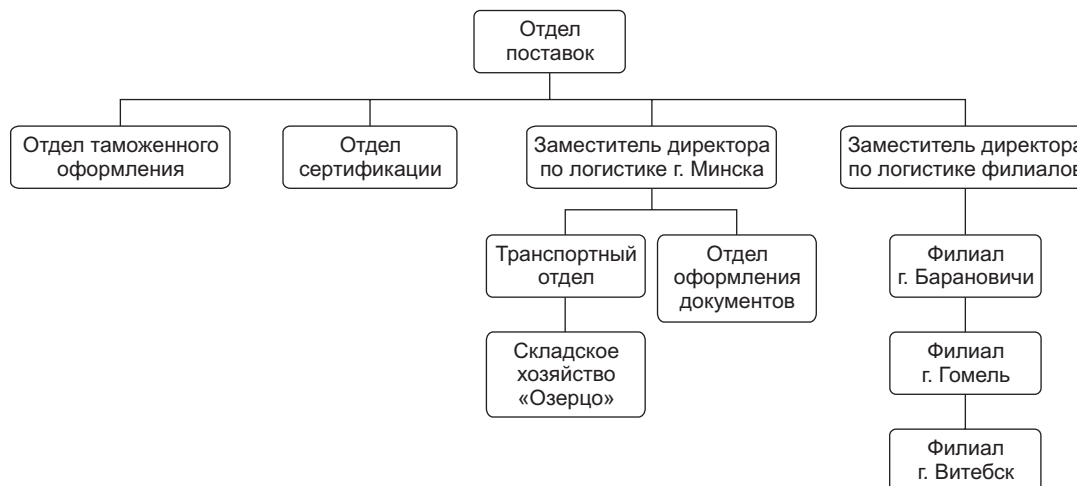
Оценив такой подход к планированию доставки, можно отметить, что в данном случае минимизируются затраты на транспортировку. В целях экономии специалисты по закупочной деятельности при заключении договора с поставщиком сравнивают затраты на транспортировку собственным транспортом. Вся поступающая на предприятие продукция проходит приемку на идентичность, полноту поставки, целостность упаковки и т.д. Перечень продукции, подлежащей обязательному входному контролю (на один календарный год), разрабатывается главным конструктором и главным технологом и утверждается директором предприятия. В случае отрицательных результатов приемки продукции, невыполнения условий договора на поставку специалист отдела технического контроля информирует об этом всех заинтересованных должностных лиц.

При проведении приемки продукции в соответствии со всеми нормами и стандартами предприятия проводится оценка выполнения поставщиками договорных обязательств. Учитывая процент забракованной продукции, ежегодно отделами, отвечающими за закупку материальных ресурсов, проводится анализ поставщиков и принимаются решения о продлении или остановке работы с ними.

В рамках системы менеджмента качества ИСО 9000 на ГК «Алютех» прописаны логистические бизнес-процессы в виде соответствующих стандартов. Данные бизнес-про-

цессы включают процедуру закупок, устанавливают обязанности работников в данной сфере. В процессе участвуют не только отдел материально-технического снабжения и отдел внешнеэкономической деятельности, основной функцией которых является снабжение предприятия материальными ресурсами, но и конструкторский отдел. Взаимодействие этих отделов облегчает и совершенствует логистическую деятельность одновременно. Четкое описание процесса закупок позволяет работать предприятию как системе. На каждом этапе легко найти несоответствие, устранить его и тем самым усовершенствовать деятельность по направлению закупок.

Для организаций оптовой и розничной торговли, в качестве стратегической цели поставивших перед собой завоевание доли рынка за счет расширения торговой сети в регионах республики (ООО «Евроторг», СООО «НТС», ГК «Парфюмбытхим» и др.), характерно внедрение дивизионально-региональных организационных структур, позволяющих обеспечить контроль за движением материального потока с учетом особенностей регионов. Организационная схема управления логистикой (на примере ГК «Парфюмбытхим») представлена на рисунке.



Организационная структура управления логистикой ГК «Парфюмбытхим»

Формирование национальной логистической системы, включающей комплекс логистических центров, вызвало необходимость использования при анализе и оценке логистики таких видов оргструктур, как структуры с логистикой как «центром прибыли» и оргструктуры, включающие дочерние логистические компании. Организационные структуры, основанные на функции логистики как центра прибыли, формируются на базе логистических распределительных центров, оказывающих комплекс логистических услуг по транспортировке, складированию, распределению, таможенному оформлению.

Промышленные предприятия, акцентирующие свое внимание на минимизации затрат, связанных с логистикой запасов, создают дочерние логистические структуры (СП ОАО «Милавица», СП ОАО «Мотовело», ОАО «БелАЗ» и др.)

Общая целевая ориентация дочерних компаний обеспечивает механизм интеграции всех логистических операций. В планировании логистических ресурсов задействован весь потенциал управленческой информации по планированию и координации операций как генеральной компании, так и дочерней. Обработка заказов приводит в действие

логистическую систему и формирует необходимую для управления единую базу данных. Планирование логистических ресурсов облегчает интеграцию. Планы, определяющие общие потребности бизнеса на тот или иной период, опираются на прогнозы спроса (по продуктам и рынкам), результаты обработки заказов, данные о состоянии запасов.

Выводы

Таким образом, организационная логистическая структура предполагает логистическую специализацию, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Она регулирует распределение задач по подразделениям, компетентность в их решении. На организационную логистическую структуру управления влияют размеры предприятия, применяемая технология, сформировавшиеся тенденции в национальной экономике.

Эволюция логистических структур проходит основные стадии: от базовой функции логистики по доставке товаров в розничную сеть до объединения логистических функций в организационные подсистемы организации хранения, оптимизации запасов, обслуживания клиентов и обеспечения необходимого уровня логистического сервиса.

В настоящее время классический подход к разделению организационных логистических структур как линейных, линейно-функциональных, линейно-штабных, проектных и матричных постепенно трансформируется в распределение типовых структур по признаку централизации: организации с фрагментированным логистическим процессом, централизованные логистические структуры, структуры с логистикой как «центром прибыли», оргструктуры, включающие дочерние логистические компании. Организационные структуры, основанные на функции логистики как «центра прибыли», формируются на базе логистических распределительных центров, оказывающих комплекс логистических услуг по транспортировке, складированию, распределению, таможенному оформлению. Промышленные предприятия, акцентирующие внимание на минимизации затрат, связанных с логистикой запасов, создают дочерние логистические структуры.

Литература

1. Алесинская, Т. В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления : учеб. пособие : в 3 ч. / Т. В. Алесинская. — Ч. 3. — Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010.
2. Григорьев, М. Н. Логистика. Базовый курс : учеб. / М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. — М. : Юрайт, 2011.
3. Сергеев, В. И. Исследование состояния логистического контроллинга на российских предприятиях / В. И. Сергеев // Логистика и упр. цепями поставок. — 2013. — № 5. — С. 5–8.
4. Zhifen, X. Study on the Organization Mode of 3PL Enterprises Based on Project Management [Electronic resource] / Xu Zhifen, Qi Anbang // Logistics Technology. — № 12. — 2007. — P. 9–12. — Mode of access: <http://ru.scribd.com/doc/40608814/Supply-Chain-Logistics-Management>. — Date of access: 15.12.2014.

Статья поступила в редакцию 24.12.2014 г.