

## ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ

«Организация логистического управления на предприятии»

**Составитель: Баранова Людмила Владимировна,  
Мг.оес**

# Содержание

1. Организация логистического управления
  - 1.1. Функции управления логистикой
  - 1.2. Механизм управления материальными потоками
- 2.2. Организационные структуры логистического управления
3. Управление изменениями

# 1. Организация логистического управления

## 1.1. Функции управления логистикой

Система управления товародвижением призвана обеспечить желаемый уровень обслуживания с минимальными общими затратами. При этом управление реализует конкретные целевые установки предприятий, производящих продукцию. Такими установками могут быть, например, обеспечение поставки продукции в нужный срок с наименьшими затратами, поддержание необходимого уровня обслуживания. Управление в этом случае в значительной степени направлено на координацию деятельности всех подразделений, занятых деятельностью по производству и сбыту продукции.

В организации товародвижения участвуют службы маркетинга и снабжения, производственные подразделения, транспорт, складское хозяйство, служба сбыта. В работе этих подразделений возникают рассогласования и противоречия. Задача системы управления состоит в принятии решений, обеспечивающих сглаживание противоречий и оптимизацию процесса товародвижения. Управление логистикой реализуется через систему функций управления.

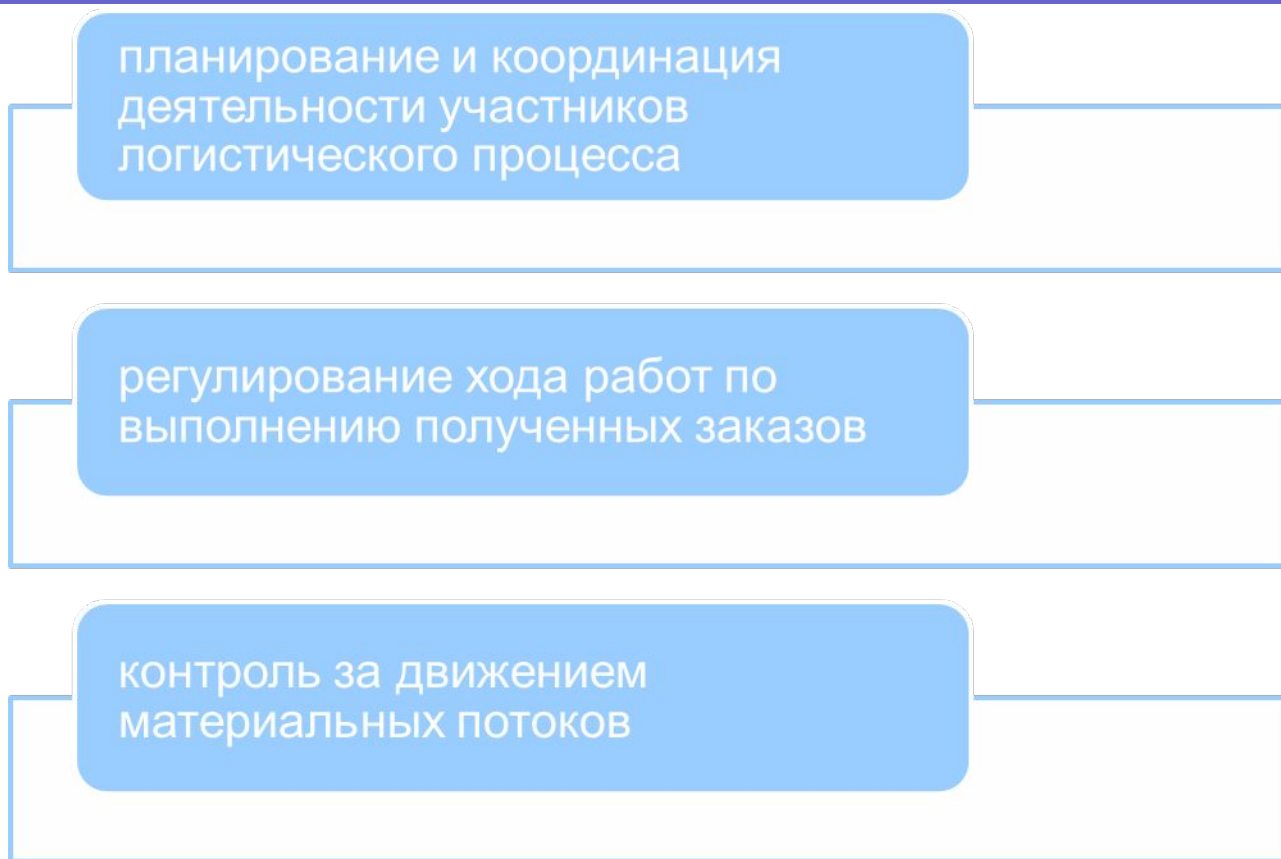


Рис.1. Функций логистического управления

В ходе реализации функции *планирования и координации* составляются планы и графики движения материальных потоков, осуществляется увязка локальных планов подразделений, разрабатываются цели управления и формируются критерии оценки их достижения, координируется работа всех подразделений предприятия по выполнению намеченных планов и графиков.

В процессе *регулирования* осуществляется наблюдение за движением материальных потоков, при возникновении отклонений от планов и графиков принимаются меры по их устранению, производится увязка действий всех подразделений, отвечающих за движение материальных потоков, разрабатываются меры по ликвидации возникающих нарушений.

При реализации функции *контроля* осуществляется оценка уровня обеспеченности производства материалами и эффективности их использования, анализируются затраты, связанные с товародвижением, организуется выработка решений по повышению эффективности логистического управления.

# 1.1. Механизм управления материальными потоками

Управление материальными потоками на предприятиях реализуется на основе формирования и обеспечения функционирования специальных организационных структур.

В работе по реализации функций логистики на предприятиях участвуют многие подразделения предприятия:

- Служба маркетинга осуществляет исследование рынка и формирует информацию о товарах, пользующихся спросом на рынке.
- Служба материально-технического снабжения осуществляет закупки материальных ресурсов и обеспечивает доведение их до потребителей внутри предприятия.
- Планово-экономическая служба предприятия формирует планы производства продукции.
- Производственные подразделения осуществляют функции изготовления продукции.
- Транспортная служба предприятия организует перемещение грузов на предприятии, внутри предприятия и при доставке потребителям.
- Складское хозяйство обеспечивает хранение и выдачу в производство материальных ресурсов.
- Служба сбыта и финансовый отдел организуют реализацию продукции внешним потребителям.

В современных условиях за рубежом на предприятии создается отдел логистики, задачей которого является организация, оптимизация и контроль материальных потоков с использованием современных технических средств. Такой отдел выполняет следующие функции:

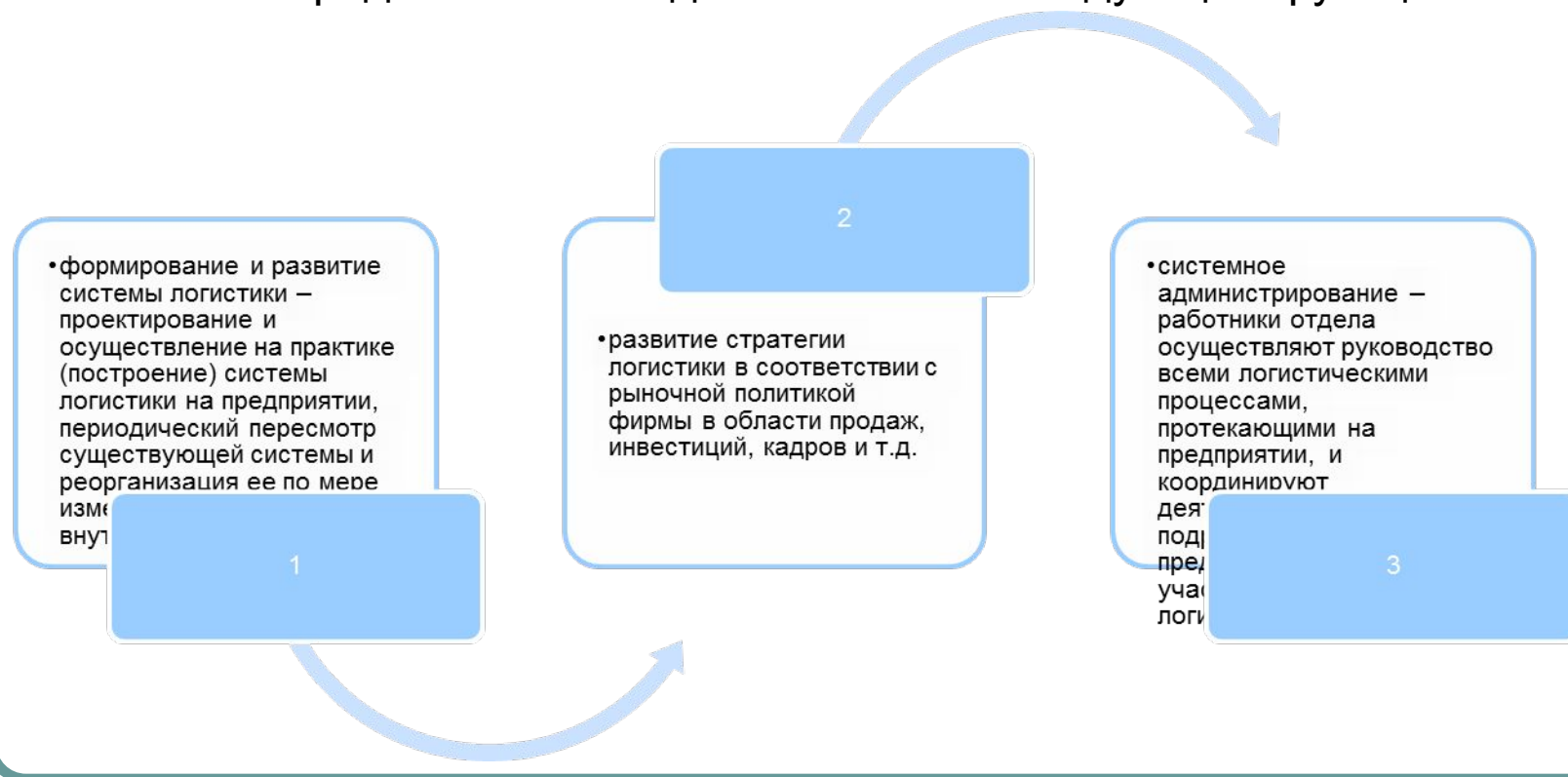


Рис.2. Функции отдела логистики

В структуре отдела логистики должны быть выделены звенья (бюро, группы), отвечающие за те или иные функции управления: составление прогнозов и планов, регулирование и контроль, проектирование и развитие системы логистики, оперативное управление и координация и др.

Принятая на предприятиях России структура системы управления логистикой создавалась с ориентацией на жестко централизованное плановое управление. На предприятиях получили преимущественное развитие технические и производственные службы в ущерб службам сбыта и финансов. В структуре системы управления предприятиями не выделяются подразделения, выполняющие функции координации логистических процессов, осуществляемых на предприятиях. Не сбалансированы функции и границы деятельности подразделений, занятых реализацией логистических функций.



## 2. Организационные структуры логистического управления

Организация логистического управления на предприятии является неоднозначной и сложной проблемой. Это связано со многими объективными и субъективными факторами:

- различием в специфике деятельности предприятий,
- организационных и управленческих структурах,
- недопониманием со стороны руководства значимости сквозного логистического управления,
- сопротивлением сотрудников и т.д.

В результате на многих предприятиях службы логистики занимаются организацией работ в какой-либо одной из логистических областей, например, транспортными перевозками. Задача управления сквозным МП даже не ставится. Если же это происходит, то отсутствуют доступ к положительному опыту других организаций, ситуационные шаблоны, методики, наборы типовых должностных инструкций и т.п. Важнейшей составляющей успеха при внедрении на предприятиях логистического управления является мотивация сотрудников всех уровней: от руководителей до служащих.

По оценкам экспертов из консалтинговых фирм, **до 50% предприятий не могут обеспечить выполнение всех предписаний консультантов по перестройке системы управления МП.** И главные причины этого положения - колоссальное сопротивление сотрудников, у которых новая система ликвидирует коррупционные источники дохода (откаты и т.п.) либо отношение руководства к мотивации как к благотворительности, т.е. полнейшее непонимание ее значимости и действенности.

Все вышеописанное плюс отсутствие в некоторых сферах экономики острой конкуренции замедляет внедрение логистического управления на российских предприятиях.

На рис.1 представлен традиционный вариант управления МП на предприятии, принципиальный недостаток которого - отсутствие системности управления. Так, связи между ЛО, соответствующими разным функциональным областям, четко не определены, зачастую устанавливаются не целенаправленно, а случайно. Отсутствует организация, объединение ЛО в единую общую для предприятия функцию управления МП, также отсутствует носитель этой функции, который должен ее реализовывать.



Рис.3. Традиционная система управления МП на предприятии

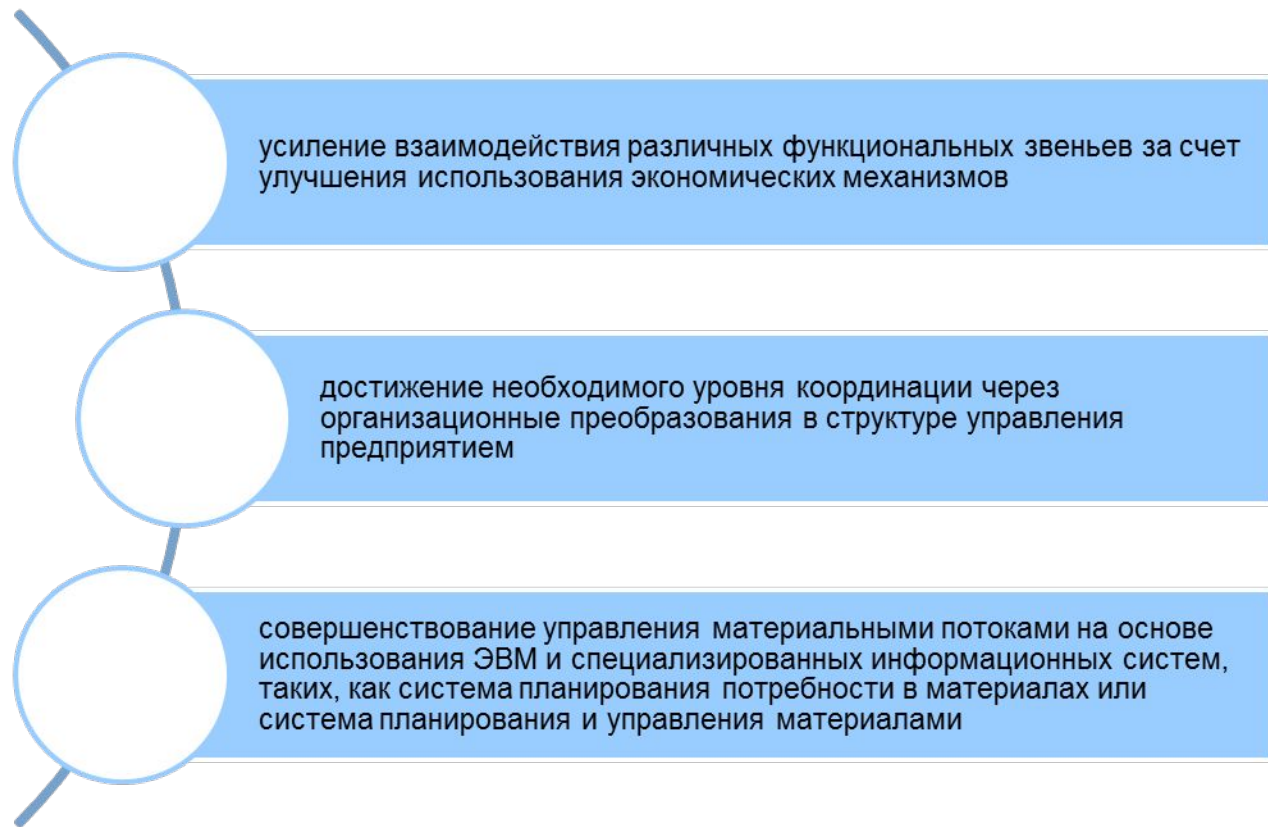


Рис.4. Направления совершенствования действующей системы управления материальными потоками

## **Основные задачи логистической службы**

1. Развитие, формирование, реорганизация ЛС.
2. Разработка и реализация логистической стратегии предприятия.
3. Внутренняя и внешняя логистическая интеграция:
  - формирование взаимодействий, гармоничных и продуктивных рабочих отношений между сотрудниками различных функциональных подразделений, которые обеспечивали бы достижение цели ЛС, организация их совместной работы;
  - координация деятельности в функциональных областях логистики на предприятии и в ЛЦ.
4. Управление МП и сопутствующими потоками, начиная от формирования договорных отношений с поставщиком и заканчивая доставкой покупателю ГП.
5. Логистический реинжиниринг.



Рис.5. Один из возможных вариантов реализации логистического подхода к организации системы управления МП

В принципе, для построения организационной структуры логистического управления на предприятии можно использовать одну из типовых структур управления:

- линейную,
- функциональную,
- матричную,
- дивизиональную и др.

В действительности, существуют самые разнообразные варианты организации службы логистики на предприятии, зависящие от масштабов и специфики деятельности конкретных компаний (ассортимент продукции, техническая сложность, уровень затрат на функциональные области логистики и др.), от степени достигнутой на предприятии внутренней логистической интеграции, от рыночной среды. Они различаются уровнем внутренней интеграции на предприятии, степенью централизации логистического управления, организационной структурой самой службы логистики, распределением и характером полномочий между ней и другими подразделениями и др.

За рубежом все больше фирм учреждают у себя постоянные комитеты, в состав которых входят управляющие, ответственные за разные аспекты деятельности по организации товародвижения. Комитеты выполняют координационные функции. Некоторые фирмы вводят должность вице-президента по товародвижению, другие создают матричные механизмы, основанные на двойном подчинении подразделений, от которых зависит эффективное управление материальными потоками.



По аналогии с историческими этапами развития логистики по уровню охвата логистическим управлением различных сфер деятельности предприятий, эволюция логистических структур на предприятиях проходит также следующие три стадии.

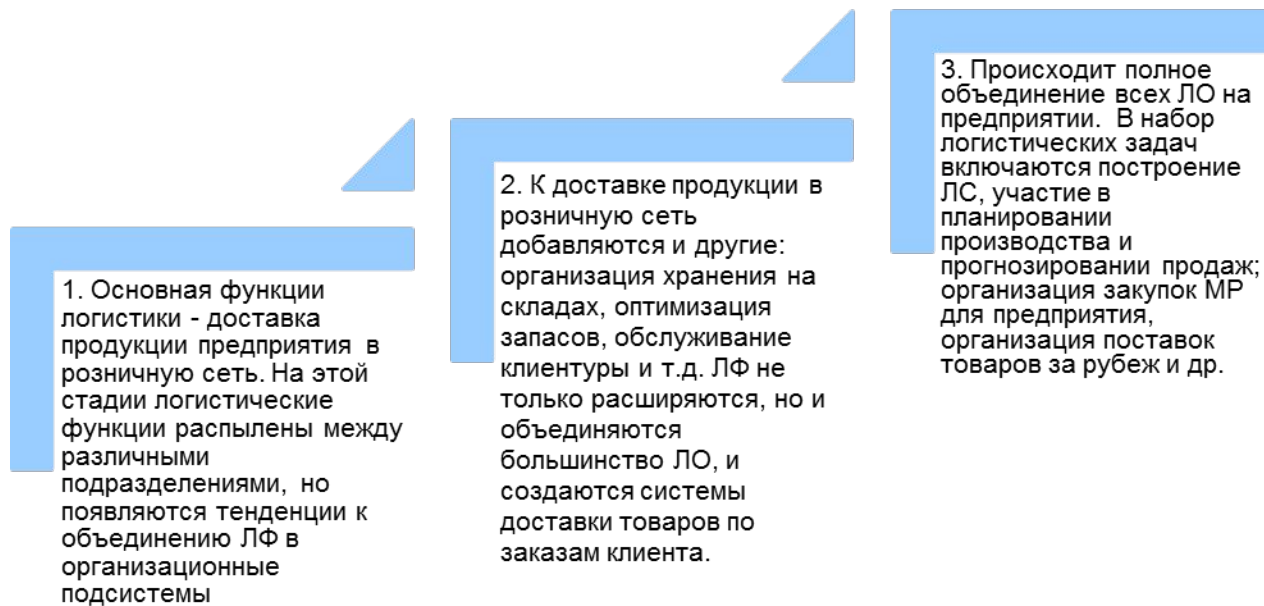


Рис.6. Стадии эволюции логистических структур

## Возможные организационные структуры логистической службы

Все эти три варианта могут налагаться друг на друга или порождать множество промежуточных вариантов.

**Матричная структура** характерна для крупных компаний в англосаксонских странах. Это - классический ответ на потребность в интеграции всех операций, связанных с МП. Центральной логистической службе подчинены несколько служб, ответственных за определенный этап процесса физического перемещения продукции. Поскольку сама служба логистики не располагает собственными операционными средствами, то ее функция становится исключительно координационной. Происходит уточнение конечных целей и согласование деятельности структур, выстроенных "по горизонтали" (торговля, производство, закупки, исследования) и "по вертикали" (финансы, информация, контроль за качеством, логистика). Руководство каждой логистической операционной единицы отчитывается перед этими структурами в той части своей деятельности, которая касается их.

Второй вариант более свойственен компаниям в латинских странах и основан на **взаимодействии "отдающих приказаний" и "предоставляющих услуги"** единиц.

Он также приводит к интеграции операций, но при этом не создается двусмысленного положения, когда одно и то же подразделение несет двойную ответственность. Центральная логистическая служба получает "приказания" от торгового отдела в виде прогнозов продаж, четких указаний и показателей стоимости, рентабельности. Все это служба логистики сводит в специальный перечень заданий, особый для каждого этапа логистического процесса. После этого перечень заданий передается "внутренним поставителям услуг", т. е. магазинам, транспортным подразделениям, производственным единицам и т.д.

Третий вариант, менее жесткий, чем предыдущий, заключается в установлении внутри компании четкой системы приоритетов и свода процедур, хорошо усвоенных работниками. Функция логистической службы тогда ограничивается **внутренним логистическим контролем**: она следит за соблюдением правил перемещения материалов и товаров. Роль логистики на этой стадии уменьшается, но зато прекрасно понимается всеми работниками. Работа руководства на каждом уровне оценивается, в том числе и с позиций логистической эффективности, уровень которой предварительно обсуждается и устанавливается по инициативе службы логистического аудита. Выбор этого варианта сопряжен с необходимостью специального логистического обучения всего персонала фирмы. Периодически в связи с изменением задач должны проводиться занятия по повышению квалификации при сохранении преемственности в обучении и формировании новых навыков на базе предыдущих

## Организация межфункциональной командной работы

Одним из подходов к организации работы службы логистики является межфункциональная командная работа, в процессе которой специалисты различных функциональных подразделений предприятия коллективно работают над решением общих логистических задач предприятия или ЛЦ. Преимуществами такой работы являются:

- объединение знаний, навыков, умений сотрудников различных подразделений предприятия;
- перекрестное (по вертикали и горизонтали) владение задачами и проблемами;
- повышение качества принимаемых решений;
- повышение уровня взаимодействия между специалистами различных подразделений и развитие сплоченности команды;
- ускорение определения и решения логистических задач и др.

## Существуют следующие условия эффективной работы межфункциональных команд:

- менее 10 членов;
- добровольное членство;
- группу возглавляет специалист по логистике;
- объем документации минимален;
- руководитель и члены команды разделяют идеи, составляющие суть логистической деятельности;
- команда имеет ясные цели в области логистики;
- перед командой ставятся конкретные задачи в области логистики;
- этих целей можно достичь только командной работой;
- существует потребность в каждом члене команды;
- деятельность каждого члена команды подчинена целям команды;
- команда получает адекватную отдачу от своей деятельности;
- предусмотрены конкретные виды поощрений за деятельность всей команды, а не отдельных членов.

## Требования к специалистам по логистике

**Менеджер-логист** - это очень сложная и ответственная должность. Такой менеджер должен быть одновременно профессионалом в логистике и руководителем с широким кругозором. Как специалист, менеджер-логист должен знать тарифы перевозок, расположение складов, оценивать потребность в запасах того или иного ресурса, разбираться в вопросах производства, приобретения и транспортировки. А как руководитель, менеджер-логист должен обеспечивать координацию всех логистических функций, устанавливать и поддерживать связь логистики с другими функциями компании, а также с деятельностью поставщиков и клиентов. Специалисты по логистике должны обладать системным мышлением и иметь представление о ресурсах предприятия. Они делятся на тактиков, которые имеют хорошие знания и навыки работы (компьютерная грамотность, знание информационных систем, складского оборудования, транспортных средств и т.д.) и стратегов (менеджеров-логистов), которые обладают высокими аналитическими способностями, способностями к коммуникации, владеющие навыками планирования, организации и управления.

Для эффективного решения логистических задач логист предприятия должен:

- иметь доступ ко всем видам и уровням информации;
- располагать официальными полномочиями своей должности в иерархии управления предприятием, что позволит ему принимать решения, в том числе кадровые;
- подчиняться напрямую одному из заместителей генерального директора или непосредственно генеральному директору, чтобы иметь относительную независимость от руководителей других функциональных подразделений предприятия;
- обладать высоким личностным и профессиональным авторитетом;
- быть хорошим менеджером.



# 3. Управление изменениями

Любая ЛС функционирует в условиях постоянных изменений как внешней среды (рынки, экономические условия, конкуренты, технологии и т.д.), так и внутри ЛС (сотрудники, цели деятельности, продукты, планы, процессы, затраты, заказчики, поставщики и т.д.).

**Изменения** - это нормальная часть бизнеса, и если организация не будет на них адекватно реагировать, то неизбежно отстанет от более динамичных конкурентов. Неслучайно к трем важным качествам логистики относят отсутствие "жира" ("тощая" логистика), интегрированность и динамизм. К сожалению, переход к новому способу организации работы зачастую сложен и может проходить несколько этапов:

Переход к новому способу организации работы зачастую сложен и может проходить несколько этапов (рис.4).

Переход к новому способу организации работы зачастую сложен и может проходить несколько этапов (рис.7).

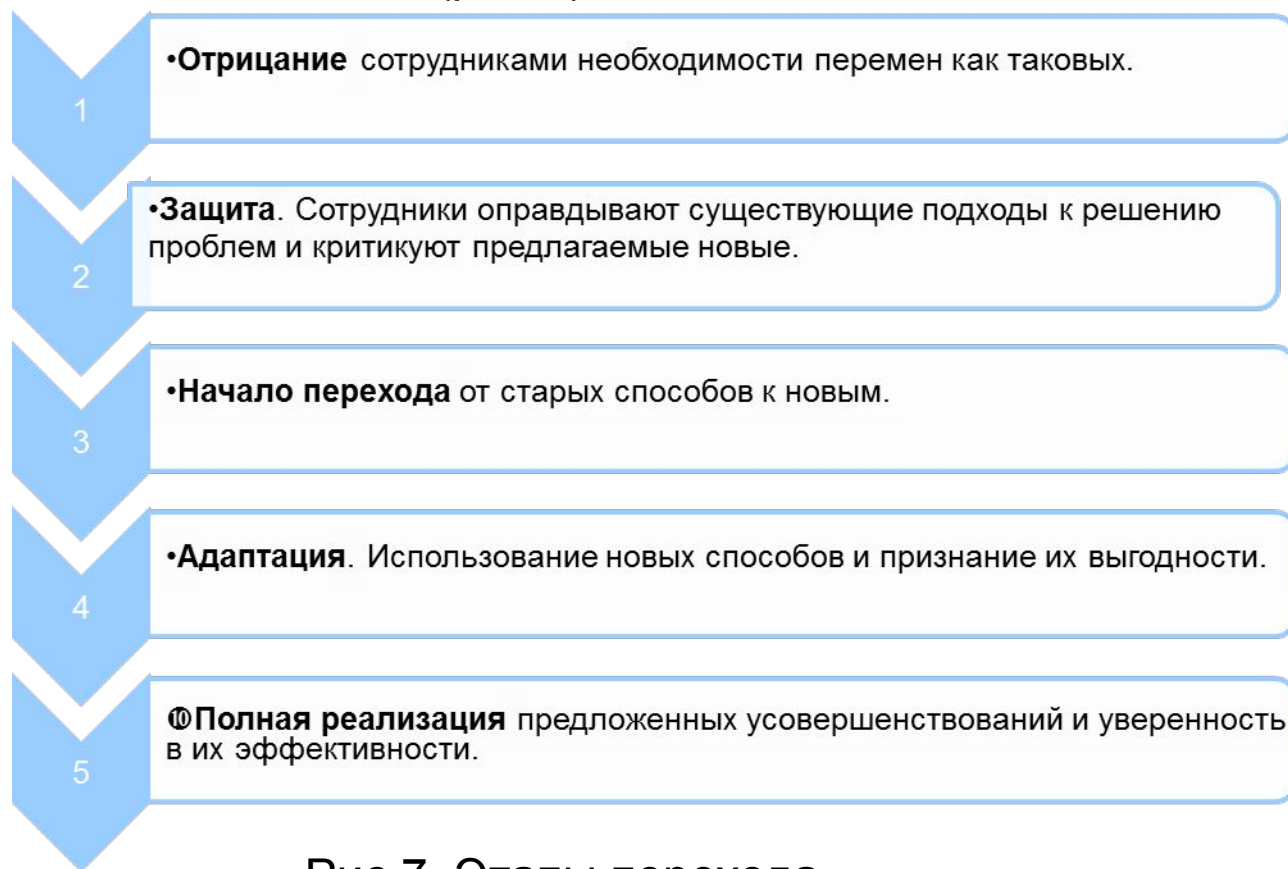


Рис.7. Этапы перехода

При внедрении логистического управления на предприятии возникают трудности, связанные с сопротивлением, как рядовых сотрудников функциональных подразделений, так и их руководителей. Развитие логистики на предприятии требует серьезного подхода к мотивации персонала.

Мотивация является необходимым условием успешного формирования и развития ЛС. Большинство людей не любят изменений, т.к. для их осуществления требуются:

- большие усилия,
- отказ от старых и привычных приемов;
- овладение новой квалификацией,
- изучение новых способов действий,
- отработка незнакомых ранее процедур,
- формирование новых отношений.

Сотрудники функциональных подразделений сопротивляются изменениям, которые лишают их чувства собственной безопасности, например, когда они:

- не ориентируются в направленности изменений;
- вынуждены принимать риск на себя;
- опасаются оказаться в результате изменений ненужными;
- считают, что не справятся с новыми обязанностями;
- не способны и (или) не желают обучаться новым навыкам и новому поведению.

Руководители функциональных подразделений оказывают сопротивление, когда изменения ставят под угрозу их позиции и власть, т.е. в тех случаях, когда:

- уменьшается их доля в доходах предприятия;
- уменьшается их влияние на принятие решений;
- сокращаются возможности их контроля над ресурсами предприятия;
- наносится ущерб их репутации.

Таким образом, изменениями необходимо управлять, понимая, какие именно усовершенствования необходимы, умея убедить персонал в необходимости и полезности усовершенствований (использование теории мотивации), умея организовать внедрение изменений.

**Одна из важных характеристик изменений - темпы их осуществления.**

Например, британская компания Morgan Motor Company производит спортивный автомобиль Morgan с базовой конструкцией 1930-х годов и всячески подчеркивает свою стабильность, а компания Intel действует на рубежах передовых технологий и постоянно разрабатывает новые виды продукции.

1

•**Непрерывное совершенствование**, представляющее собой поток относительно небольших изменений, которые предприятие может принять без крупных для себя потрясений. При этом существенно снижается риск, т. к. от неудачных нововведений легко отказаться и вернуться к прежнему варианту.

2

•**Реинжиниринг бизнес-процессов** - фундаментальное изменение мышления и радикальное перепроектирование бизнес-процессов, позволяющее добиться значительного улучшения важных показателей деятельности: затрат, качества, уровня обслуживания и скорости реагирования. Идея реинжиниринга состоит в том, что организация не ищет возможностей для совершенствования текущих операций, а начинает создавать новый процесс с самого начала.

Рис.8 Основные подходы к управлению изменениями

Первый подход можно сравнить с мелким ремонтом, подкрашиванием старого автомобиля, а реинжиниринг аналогичен в данном случае покупке нового автомобиля.

Т.е. если на предприятии плохая логистическая система, то, возможно, не стоит тратить время на отыскание небольших улучшений, а следует разработать новую систему с самого начала.

Примерами удачного использования реинжиниринга являются компании Ford of America (повышение производительности на 400%), IBM Credit Corporation (увеличение выхода продукции в 100 раз).

Хотя по статистике три четверти организаций, использовавшие реинжиниринг, не смогли добиться того прогресса, на который рассчитывали.

# Контрольные вопросы

1. Задачи управления логистикой.
2. Функции логистического управления.
3. Виды структур управления логистикой.
4. Функции отдела логистики на промышленном предприятии.
5. Направления совершенствования системы управления материальными потоками.
6. В чем суть и причины проблем при организации логистического управления на предприятии?
7. Недостатки традиционной системы управления МП на предприятии.
8. Почему необходимо организовывать на предприятии службу логистики, несмотря на то, что ЛФ так или иначе выполняются другими службами?
9. Основные задачи логистической службы.
10. Какой тип организационной структуры необходимо использовать для реализации логистического управления на предприятии? Почему?
11. Чем могут различаться разнообразные варианты организации службы логистики на предприятии?
12. Стадии эволюции логистических структур.
13. Дайте сравнительную характеристику возможных организационных структур логистической службы.
14. Что такое межфункциональная командная работа.
15. Перечислите условия эффективной работы межфункциональных команд.
16. Тактики и стратегии в логистическом управлении.
17. Требования к специалистам по логистике.
18. Этапы перехода сотрудников предприятия к новому способу организации работы.
19. Что является необходимым условием успешного формирования и развития ЛС?
20. В каком случае сотрудники и руководители функциональных подразделений сопротивляются изменениям?
21. Два подхода к управлению изменениями, их плюсы и минусы.