

Тема № 2

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Что входит в понятие «администрирование ЛС»

В последние 10—15 лет развитие логистики и логистического менеджмента в мире привело к возникновению понятия «логистическое администрирование». Определенную роль в этом сыграло обстоятельство, что управление логистическими операциями, функциями, функциональными областями фирмы, а также ее партнеров по бизнесу в большей степени осуществляется на базе информационных технологий соответствующего комплекса технических средств. Отсюда — аналогия «системным администратором».

Тем не менее задачи администрирования ЛС — это, в сущности, хорошо знакомые нам управленческие функции: планирование, организация анализ, контроль, учет и т.д., традиционно входящие в комплекс функциональных обязанностей персонала менеджмента любой компании. Поэтому *администрирование ЛС можно определить как комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых логистическими менеджерами фирмы (преимущественно с применением информационно-компьютерных технологий для достижения стратегических, тактических и оперативных целей ЛС)*

В комплекс основных функций администрирования ЛС входят:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- организация;
- регулирование (принятие решений);
- координация (межфункциональная и межорганизационная);
- анализ;
- аудит (внутренний и внешний);
- контроллинг;
- ценообразование.

Основные вопросы разработки стратегического плана логистики

Стратегическое планирование логистики должно занимать центральное место в фирме наряду с разработкой корпоративной (маркетинговой и производственной) стратегии и формулировкой миссии компании. Логистическая стратегия должна разрабатываться в соответствии с корпоративной стратегией фирмы и следовать в русле ее миссии. При выработке логистической стратегии необходимо помнить, что ее основное назначение — **поддержка корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов**. В настоящее время существует несколько типовых логистических стратегий, успешно применяемых многими компаниями в мире, однако практика бизнеса свидетельствует о том, что логистическая стратегия каждой компании в определенной степени уникальна.

В большинстве случаев при **формулировании стратегии логистики** необходимо ответить на следующие ключевые вопросы:

- 1) Кто наши потребители (покупатели)?
- 2) Каковы наши сильные и слабые стороны в логистике по сравнению с конкурентами?
- 3) Какой должна быть логистическая стратегия при сформулированной маркетинговой (производственной) стратегии?
- 4) В чем состоят основные цели и задачи логистической стратегии?
- 5) Что должен представлять собой стратегический логистический план?
- 6) Какой бюджет необходим для реализации стратегического плана логистики?
- 7) Как организовать мониторинг выполнения стратегического логистического плана?
- 8) Какие ключевые логистические функции должны иметь приоритет в плане?
- 9) Каков должен быть уровень интеграции логистических функций/операций внутри и вне фирмы?
- 10) Что представляет собой часть логистического плана?
- 11) Какова природа внешней окружающей логистику фирмы среды?
- 12) Какова природа, уровень и особенности рынка с позиций влияния на логистику?
- 13) Каковы наши основные конкуренты на рынке и что представляет ЛС каждого конкурента в сравнении с ЛС нашей фирмы?
- 14) В чем состояли наши прошлые логистические стратегии и как они изменились в настоящее время?

- 15) Какие финансовые вложения были сделаны в реализацию предыдущих логистических стратегий и где взять новые средства?
- 16) Каков прогноз изменения основных факторов (показателей, индикаторов) внешней окружающей среды в разрезе логистики?
- 17) Какими должны быть наиболее актуальные программы и проекты для достижения целей логистической стратегии?
- 18) Какие риски связаны с выполнением логистической стратегии?
- 19) Как количественно оценить реализацию логистической стратегии?
- 20) Какой должна быть система показателей оценки выполнения стратегического плана логистики?

На протяжении последних 20 лет большинство менеджеров по стратегическому планированию в области логистики разрабатывали системы дистрибьюции, исходя из концепции минимальных логистических затрат. При этом использовались сложные математические оптимизационные модели со многими переменными и составляющими затрат. В основе таких исследований было движение в направлении сокращения центров распределения (уменьшения складских издержек) и пропорционального увеличения затрат на транспортировку.

Критерий оценки эффективности распределения был практически универсальным — минимизация общих логистических затрат. Затем возникал вопрос: отвечают ли требованиям потребителей предоставляемые такой системой дистрибьюции услуги. Для этого проводились качественные исследования (анкетирование потребителей, экспертная оценка) и по результатам в моделях делались некоторые второстепенные корректировки. Затем система дистрибьюции вводилась в действие. Однако снижение издержек не является для компании первостепенной стратегической целью. Компании заинтересованы в долгосрочном увеличении прибыли, росте и приемлемой рентабельности инвестиций в логистику. Почему тогда не используется этот критерий, когда строится система распределения?

Процедура разработки логистической стратегии фирмы.

Принципиальную процедуру разработки логистической стратегии фирмы можно представить в виде схемы. Несмотря на то, что каждая логистическая стратегия в своем роде уникальна, существует ряд основополагающих этапов, которые должна пройти любая компания. На схеме логистическая стратегия, связывающая корпоративные стратегические цели, маркетинговую и производственную стратегии с логистической, состоит из следующих основных компонентов:

- * конфигурирования логистической сети;
- * разработки организационной структуры ЛС;
- * разработки направлений и технологии координации;
- * определения стратегических требований к качеству продукции и логистического потребительского сервиса;
- * создания интегрированной системы управления запасами;
- * выбора логистической информационной системы (ЛИС).

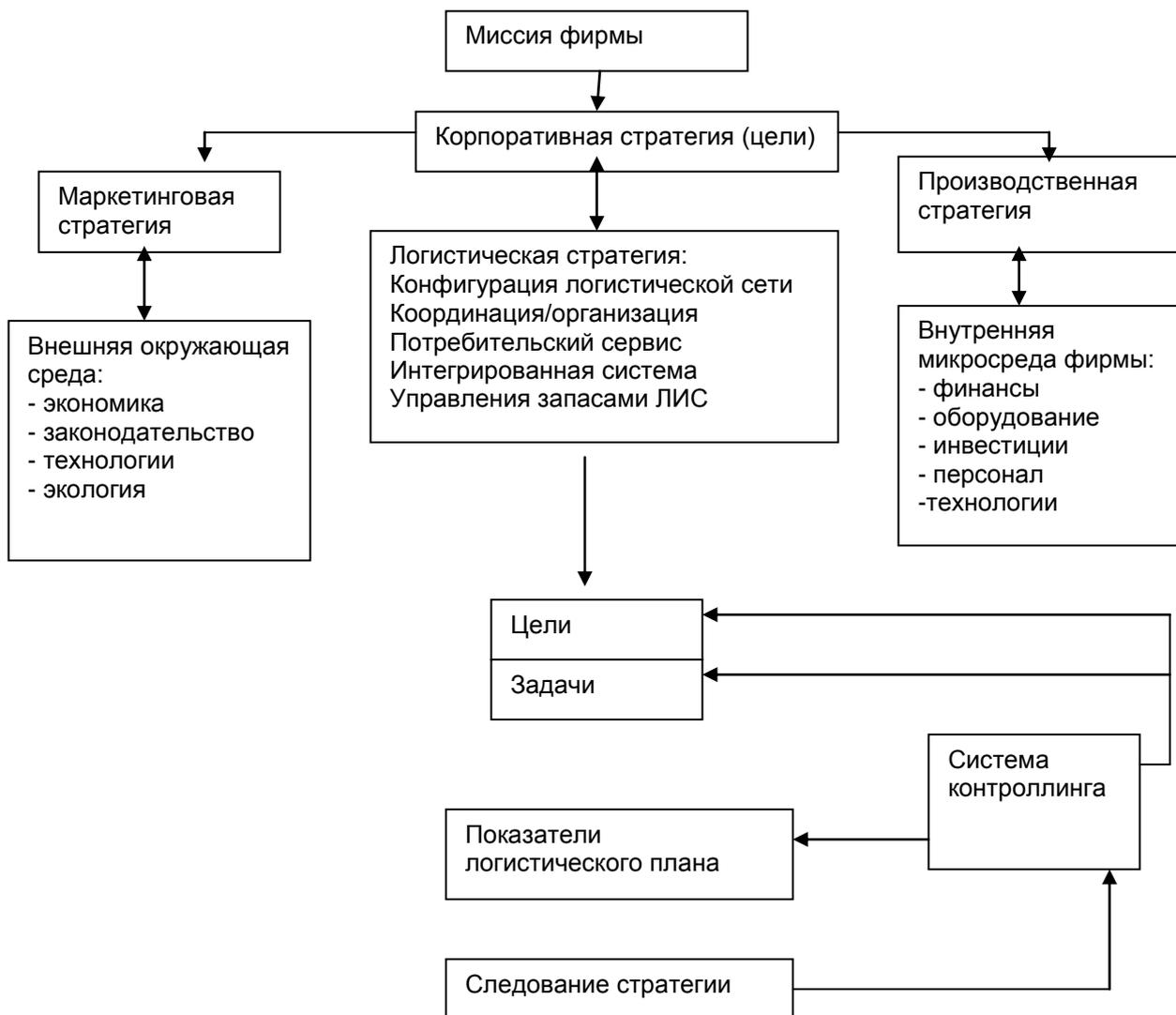


Схема разработки логистической стратегии фирмы.

Стратегические решения по конфигурации логистической сети включают определение ее перспективной структуры, логистических каналов и цепей, количественного и качественного состава звеньев ЛС («трех сторон» в логистике фирмы), дислокации логистических инфраструктурных мощностей (собственных и арендуемых складов, терминалов, распределительных центров).

Важную роль в обеспечении эффективного логистического процесса компании играет организационная структура управления логистикой. Выбор варианта организационной структуры службы (отдела) логистики фирмы, а также решение вопроса о ее возможном реинжиниринге являются обязательными элементами логистической стратегии.

Современная практика логистического менеджмента предполагает решение вопросов межфункциональной и межорганизационной координации. Эти решения должны быть заложены в систему менеджмента компании на стратегическом уровне, так как предполагают закрепление полномочий и ответственности за принятие решений в области координации за персоналом высшего и среднего звена управления логистикой фирмы. Вопросы координации тесно связаны с развитием организационной структуры и методов управления логистикой компании. **Чем выше уровень интеграции основных бизнес-процессов фирмы и чем выше степень интеграции самого логистического процесса, тем меньше необходимость в координации, так как она естественным образом вписывается в управление бизнес-процессами.** Чем выше степень функционального разделения сфер управления бизнесом компании (закупками, производством, маркетингом, продажами, дистрибьюцией), тем более актуальной является межфункциональная логистическая координация. Однако в этом случае полномочия по принятию решений в области координации (в случае конфликтов

интересов между структурными подразделениями компании по параметрам логистики) должны быть закреплены за персоналом высшего уровня управления логистикой, например, вице-президентом компании по логистике, директором по логистике или интегральным логистическим менеджером. Закрепление полномочий должно осуществляться при стратегическом планировании логистики. Вопросы межорганизационной логистической координации также относятся к стратегическому уровню планирования. Они затрагивают отношения компании с ее поставщиками и логистическими посредниками, определяя конфигурацию логистической сети, ключевые показатели логистического плана, совместную информационную систему поддержки логистики в цепях поставок, распределение прибыли, рисков, ответственности между контрагентами ЛС.

В современных условиях стратегия бизнеса ориентирована на потребителя, и в этом плане логистика должна сформировать уровни качества логистического сервиса, задаваемые маркетингом фирмы. Эти уровни качества далее трансформируются в систему плановых показателей (стандартов логистического сервиса фирмы), контролируемых и поддерживаемых персоналом управления логистикой. При этом важнейшей задачей персонала логистического менеджмента компании является минимизация затрат на логистику при соблюдении установленных на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

Одним из традиционных *элементов логистического стратегического плана* является разработка интегрированной системы управления запасами, которая предполагает **развертывание функций определения, контроля, регулирования (пополнения) запасов в складской сети** — от поставщиков МР до конечных потребителей. При этом интеграция заключается в оценке и контроле общих затрат на управление запасами в ЛС с помощью адекватной информационной системы и системы корпоративного финансового учета. Интегрированная система управления запасами предполагает также выбор стратегий контроля и пополнения запасов МР, НП и ГП в снабжении, поддержке производства и дистрибуции.

Наконец, одной из главных задач формирования логистической стратегии является выбор ЛИС, связывающей информационными и телекоммуникационными каналами все звенья ЛС и обеспечивающей (посредством информационно-компьютерных технологий, банка оптимизационных задач и системы поддержки принятия решений) возможность оптимизации ресурсов при выполнении логистических операций и функций.

Разработка логистической стратегии согласно схеме осуществляется в четыре этапа: оценка, анализ возможностей, установление приоритетов, выполнение.

На **этапе оценки** определяется позиция логистической стратегии по отношению к миссии и корпоративной стратегии фирмы на рынке. Должна быть тщательно проанализирована общая экономическая и политическая ситуация, определены предполагаемые тенденции их изменения на период 5—15 лет. Более детально оценивается взаимодействие логистической стратегии с маркетинговой и производственной.

В частности, должны быть учтены экономические тенденции (на общегосударственном и локальном уровнях), динамика макроэкономических показателей (уровня инфляции, ВВП, курса валют, процентных ставок, биржевых показателей и т.д.), демографические тенденции, технологический и научный уровни в соответствующих отраслях, тенденции развития рынков сбыта, возможные группы конкурентов, законодательство и т.п.

Оценка внутренней окружающей логистику микросреды необходима для принятия стратегических решений по развитию взаимодействия службы логистики с основными функциональными подразделениями компании: маркетинговым, производственным, закупок, дистрибуции, финансов.

На **втором этапе** разработки логистической стратегии идут поиск и анализ возможных стратегических решений на уровне корпорации в целом и отдельных структурных подразделений, определяются базовые требования к компонентам логистической стратегии.

Третий этап заключается в установлении приоритетов и выборе одной доминирующей логистической стратегии из набора возможных альтернатив. При этом принципиальное значение имеет раннее определение потребных для выполнения стратегии ресурсов и источников их получения. Наконец, **заключительный этап** состоит в разработке непосредственно стратегического логистического плана с определением агрегированных показателей как в целом для ЛС, так и для отдельных уровней менеджмента. На этом этапе **утверждаются конфигурация логистической сети, организационная структура** службы логистики, определяется базовая ЛИС, система показателей оценки выполнения стратегических задач и мониторинга логистического плана.

Основными целями разрабатываемых фирмами логистических стратегий обычно являются:

- снижение общих логистических затрат;
- минимизация инвестиций в ЛС;
- улучшение качества логистического сервиса.

Стратегия сокращения затрат направлена на снижение операционных компонентов затрат, связанных в основном с движением МР, НП, ГП (транспортировкой) и запасами продукции. Лучшая стратегия формулируется в результате альтернативного выбора среди возможных вариантов системы «складирование — транспортировка» путем лучшего размещения складов, оптимизации уровней запасов, выбора оптимальных способов транспортировки и маршрутов и т.п. Уровень сервиса обычно ограничивается, пока не найдены оптимальные общие затраты, причем максимизация прибыли является приоритетной задачей.

Стратегия минимизации инвестиций связана с поиском наилучших путей организации ЛС, позволяющих получить максимальную отдачу (возврат) на вложенный капитал. Практическими направлениями реализации данной стратегии являются, например, прямая доставка ГП потребителям (минуя складирование), использование складов общего пользования, широкое применение концепции ЛТ в производстве и дистрибуции, использование логистических партнеров в ЛС и т.п.

Стратегии улучшения потребительского сервиса основаны на допущении, что **повышение качества продукции и сервиса приводит к росту прибыли фирмы от расширения рынка и увеличения объема продаж**. Кроме того, подобные стратегии упрочивают положение фирмы на рынке и улучшают имидж фирмы, что, в конечном счете, также положительно влияет на рост валовой прибыли. Однако в этих стратегиях важное место принадлежит проблеме оптимизации качества сервиса, так как предоставление потребителям сверхвысокого уровня сервиса, который они не требуют и не ожидают, приводит только к дополнительным затратам.

Организационные аспекты логистического менеджмента.

Логистическая стратегия, логистические функции и операции фирмы реализуются с помощью определенной **организационной структуры управления логистикой**, под которой обычно понимается *совокупность элементов службы (отдела) логистики (должностей и структурных подразделений) и установившихся связей между ними*.

В процессе развития теории управления бизнесом и различных аспектов менеджмента применительно к современному уровню рыночных отношений выделилось несколько типов организационных структур компаний, основными из которых являются линейно-функциональные и дивизиональные. Для обеспечения гибкости управления сложными экономическими объектами, какими являются крупные фирмы, основные организационные структуры дополняются такими их видами, как матричные структуры, процессно-ориентированные, сетевые, структуры на основе бизнес-единиц и др.

Исследование эволюции организационных структур управления показывает, что для построения эффективной организационной структуры службы логистики компании необходимы следующие условия:

- 1) выделение необходимых и достаточных функций логистического менеджмента;
- 2) обособление ЗЛС по функциям управления, необходимым для реализации глобальной цели ЛС;
- 3) наличие отношений логистического менеджмента (координации, интеграции, согласования) между выделенными ЗЛС.

При формировании организационной структуры службы **логистики функциональная структура ЛС всегда остается ее основным ядром**, определяя содержание процесса логистического менеджмента.

Построение организационной структуры службы логистики связано с принятием высшим менеджментом центральной компании ЛС решений по таким важнейшим аспектам управленческих решений, как специализация, департаментализация, размер подразделений и делегирование полномочий.

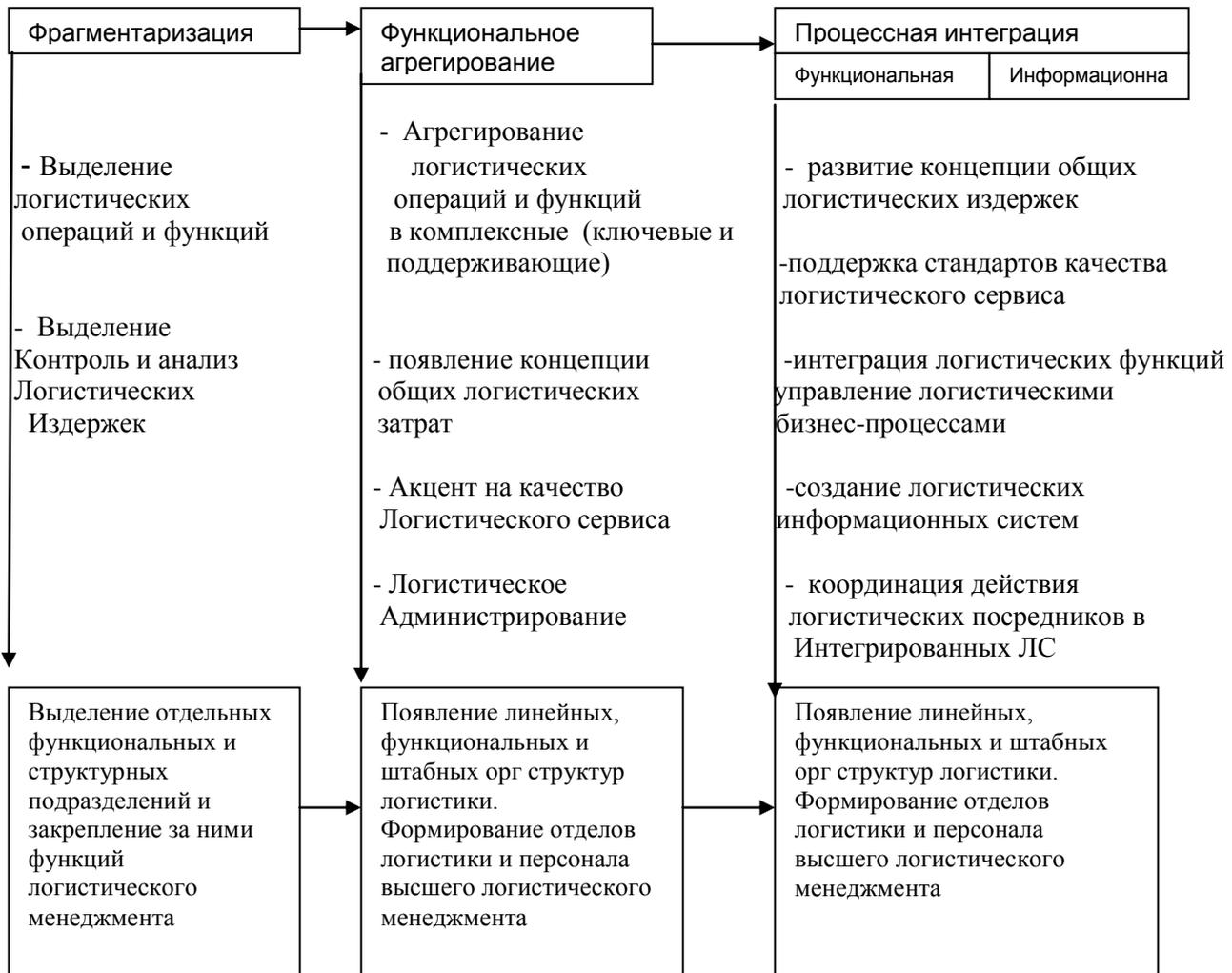
Департаментализация представляет собой процесс выделения структурных подразделений службы логистики в соответствии со сформулированной логистической стратегией. Специализация определяет закрепление отдельной логистической функции или набора функций/операций за конкретным структурным подразделением (персоналом) компании.

В зависимости от размера компании, ассортимента выпускаемой или продаваемой продукции и ряда других факторов устанавливаются размеры структурных подразделений, формируется штатное расписание и закрепляются полномочия по принятию управленческих решений.

На процесс формирования организационной структуры влияет прежде всего выбранная логистическая стратегия, а также такие факторы, как выделенные функциональные области логистики и логистические функции, логистические технологии, квалификация, способности и навыки персонала, информационная поддержка логистики.

Особенность ЛС состоит в том, что почти каждое ЗЛС является синтезом объекта и субъекта управления, причем отдельные звенья могут представлять собой функционально обособленные логистические подсистемы, имеющие свои цели и локальные критерии оптимизации. Поэтому достижение стратегической цели ЛС должно быть обеспечено за счет необходимого уровня интеграции.

Эволюция организационного обеспечения логистического менеджмента



логистических функций за соответствующими подразделениями организационных структур фирм. При этом традиционные организационные структуры управления в фирмах стали постепенно трансформироваться в структуры с функционально-агрегированными логистическими функциями для управления процедурами заказов, запасами, транспортировкой, складированием, грузо-переработкой, логистической поддержкой производства. В основном агрегирование шло по линиям: «снабжение-производство» и «дистрибуция (физическое распределение)». Этому способствовали конфликты по параметрам, относящимся к логистике, в традиционных организационных подразделениях менеджмента фирмы: финансах, производстве и маркетинге. Закрепление функций, в настоящее время относящихся к прерогативе логистики, за традиционными сферами организации управления в фирмах претерпело существенные изменения на последующих фазах эволюции организационной поддержки логистического менеджмента.

Первая фаза относится к концу 1950-х — началу 1960-х годов, когда в западных (прежде всего, американских) фирмах начали выделяться и постоянно агрегироваться такие функциональные области бизнеса, как материальный менеджмент и физическое распределение.

Специфическими областями, вокруг которых стали группироваться логистические функции на первой фазе, были:

- в производстве — снабжение МР и запасными частями;
- в маркетинге — потребительский сервис;
- в финансах — управление запасами.

Вторая стадия развития организационных логистических структур охватывает период конца 1960-х до начала 1980-х годов и связана прежде всего с агрегированием функций в области физического распределения. Кроме того, на формирование организационно-функциональных структур логистики

повлияли концепция общих затрат и повышение роли качества продукции и сервиса. Логистический менеджмент начал позиционироваться как важный стратегический компонент бизнеса. Третья фаза совершенствования организационных структур относится к периоду с начала 1980-х до середины 1990-х годов. Эта фаза характеризуется окончательным закреплением всех выделенных логистических функций за персоналом фирменного логистического менеджмента в соответствии с иерархией и видом (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная и т.д.) организационных структур управления. При этом четко разграничивались полномочия и ответственность каждого структурного подразделения. На формирование организационной структуры логистики повлияло интенсивное развитие и внедрение в практику логистического менеджмента информационно-компьютерных технологий. Информационные технологии позволили осуществлять автоматизированное логистическое планирование, контроль и мониторинг, более полно интегрировать логистические функции.



Принцип централизации/децентрализации при формировании логистических организационных структур

Важным вопросом логистической стратегии является вопрос о централизации или децентрализации отдела (службы) логистики. Централизованная организация логистики подразумевает, что в компании есть единственный отдел логистики, который управляет всеми логистическими операциями/функциями из одного места. Децентрализованная организация логистики, напротив, означает, что все решения, связанные с логистикой, принимаются отдельно на уровне дивизиональных или продуктовых групп и часто в разных географических областях.

На принятие решений о централизации или децентрализации организационной структуры службы логистики влияют такие факторы, как размер фирмы, вид (ассортимент) продукции и географический район, в котором осуществляются продажи. Существует несколько аргументов в пользу централизованной организации логистики, и два из них будут приведены далее.

Первый связан с информационными системами, которые в корне меняют многие аспекты бизнеса и традиционные пути взаимодействий как внутри фирмы, так и вне ее. Менеджеры по логистике контролируют некоторые самые важные из них, такие, как своевременная и точная база данных, поскольку многие функции, выполняемые менеджерами, связаны с продажами и заказами. **Сегодня для выполнения логистических функций существует более тысячи компьютерных программ.**

Различные программы распределены между структурными подразделениями компании. Важным моментом является следующее: поскольку развитие бизнеса концентрируется вокруг функций управления, передачи, обмена и контроля информации, **логистика должна интегрировать информационный обмен**, используя единую базу данных и единый центр управления информационными технологиями. Компьютеры, средства связи и телекоммуникации скорее приведут фирму к централизованному управлению логистикой (посредством корпоративной локальной сети). Второй аргумент связан с отношениями внутри фирмы. В этой сфере постоянно растет интерес к **совмещению функций управления выходящим и входящим потоками**, что частично связано с возрастающей возможностью управлять логистикой в режиме реального времени. Сейчас возможно оперативно связать через компьютеры поступающие в компанию заказы на товары с новыми заказами на пополнение внутрифирменных запасов. При заключении контракта с перевозчиком можно добиваться снижения ставки на перевозку благодаря большому тоннажу или более сбалансированной со складской грузопереработкой транспортировке. Синхронизация транспортно-складского процесса (или любая форма консолидации грузов) лучше работает в централизованной системе логистики.

Аргументы в **пользу децентрализованной организации логистики связаны с невозможностью управления централизованной системой в крупных транснациональных компаниях, финансово-промышленных группах, холдингах и т.п.** Часто в распределенных (по продукту или географии продаж) фирмах предпочитают передавать все линейные функции управления логистикой в каждое автономное подразделение (дивизион). Система децентрализованной организации логистики работает лучше, когда продуктовые линии каждого дивизиона имеют мало общего.

Сторонники децентрализации ставят под сомнение способность централизованного отдела логистики обеспечить требуемый уровень сервиса для покупателей. Покупатели, которые согласны ждать от 30 до 60 дней для получения заказов, могут быть обслужены на должном уровне централизованным отделом логистики транснациональной компании. Однако для покупателей, которым необходимо обслуживание в течение 24 часов, централизованная организация логистики может не подойти. Для того чтобы удовлетворить такие потребности покупателя, требуется внутренний отдел логистики (то есть в рамках дивизиона), причем такой, который «настроен» на специфичные требования местного рынка. В этом случае также может иметь значение географическое расположение. Многие глобальные компании нуждаются в децентрализации логистических функций, потому что невозможно добиться централизации.

В течение последних десятилетий управление логистикой развивалось в направлении наращивания централизации организации. Однако происходящий в последние годы процесс распределения информации делает централизованную логистическую организацию ненужной для эффективной обработки данных. В результате появляется тенденция к распылению логистической ответственности по организации. Фактором, поощряющим централизацию, является высокая стоимость логистической инфраструктуры. В зависимости от степени централизации операций дорогостоящие ресурсы и способные специалисты могут быть распределены между пользователями. Существует прямая взаимозависимость между желательной степенью децентрализации и общим характером деятельности компании.

Терпимость и широта взглядов в философии организации и практической работе стала возможной благодаря современному уровню развития пропускной способности логистических информационных систем. **Управленцы, занимающиеся реструктуризацией логистических организаций**, должны примирить разногласия между руководителями, касающиеся этих устоявшихся концепций. В современном мире мобильные организации могут постепенно добиться большего, чем может предложить централизация или децентрализация.

Особенности формирования линейно-функциональных и дивизиональных организационных структур служб логистики

Наиболее распространенными в мире организационными структурами управления логистикой в большинстве фирм различных отраслей экономики являются линейно-функциональные и дивизиональные структуры. Линейно-функциональная организационная структура является классическим примером разделения труда по вертикальным процессам. Создание линейно-функциональной структуры сводится к группировке персонала компании по сферам (функциональным областям) бизнеса: производству, снабжению, маркетингу, финансам, продажам и т.п. Управление осуществляется по вертикальной иерархии от высшего персонала менеджмента компании до линейного исполнителя низшего звена. Штабные функции (планирование, контроль, учет, анализ и т.п.) сосредоточены, как правило, в верхнем эшелоне менеджмента.

В дивизиональных структурах часть или все штабные функции делегируются производственным подразделениям (диверсифицированным территориально или по ассортименту продукции). Основным недостатком линейно-функциональных структур является изоляция подразделений друг от друга и затрудненное движение информации. Дивизиональные же структуры порождают дублирование управления и часто отличаются противопоставлением местных интересов дивизионов головному офису компании. Основные особенности указанных типов организационных структур представлены в таблице

Как показывает зарубежный опыт, на этапе функционального агрегирования организационные структуры логистики в компаниях реализовывались практически в виде линейно-функциональных структур различного типа

Структура А часто применяется для небольших производственных и торговых компаний с численностью управленческого персонала 30—70 человек.

Сравнительные характеристики линейно-функциональных и дивизиональных организационных структур

<i>Линейно -функциональные</i>	<i>Дивизиональные</i>
<p>Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов. Наиболее эффективны в стабильной среде. Содействуют эффективному производству стандартизованных товаров и услуг.</p> <p>Обеспечивают экономию на управленческих расходах.</p> <p>Предусматривают специализацию функций и компетентность.</p> <p>Ориентированы на ценовую конкуренцию. Рассчитаны на действующие технологии и сложившийся рынок. Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования.</p> <p>Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы. Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений.</p>	<p>Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций, Наиболее эффективны в изменяющейся среде. Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам. Ориентированы на оперативное принятие решений.</p> <p>Создают организационные условия для междисциплинарного подхода.</p> <p>Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий.</p> <p>Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности, быстрое решение сложных межфункциональных проблем. Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев.</p>

Достоинства и недостатки линейно-функциональных организационных структур служб логистики

Достоинства	Недостатки
Стимулирует профессиональную специализацию персонала логистического менеджмента	Стимулирует функциональную изолированность и затрудняет межфункциональную координацию
Способствует четкому разграничению функциональных обязанностей персонала и распределению полномочий	Повышает число межфункциональных конфликтов и не способствует достижению общих целей бизнеса
Практически ликвидирует дублирование логистических функций другими подразделениями компании	Повышает число взаимодействий между отдельными структурными подразделениями, снижая эффективность коммуникаций
Повышает эффективность использования инфраструктурных логистических мощностей, материальных и финансовых ресурсов при выполнении отдельных функций логистики	Функциональная технологичность не способствует внедрению интегрированных логистических технологий
Улучшает координацию внутри отдельных логистических функций	Затрудняет планирование, анализ и контроль комплексных (результатирующих) логистических показателей
Способствует повышению технологичности выполнения логистических операций/функций	Порождает «ведомственность» внутри фирмы и внутри службы логистики
Создает персоналу службы логистики перспективу карьерного роста и профессионального развития	

Дивизиональная структура логистики характерна для компаний, следующих корпоративной стратегии концентрированного роста, — развитие географии продаж, расширение ассортимента продукции. Такая структура может рассматриваться как соединение самостоятельных линейно-функциональных структур, обслуживающих определенный рынок (территорию) или реализующих продуктовую специализацию. Основные штабные функции управления осуществляются из центрального офиса компании. К числу таких структур можно отнести организационные структуры служб логистики, ориентированные на:

- продукт или потребителя;
- определенный регион;
- сектор рынка.

Широкие полномочия в принятии управленческих решений региональных (территориальных) отделений службы логистики, характерные для дивизиональных структур, требуют от высшего руководства компании решения непростой задачи: рационального сочетания самостоятельности отделений и их ответственности за следование логистической стратегии фирмы, что получается далеко не всегда.

Кроме того, дивизиональные структуры имеют еще один существенный недостаток — они порождают дублирование функций логистического администрирования в центре и на местах. В целом, однако, такое положение может быть компенсировано мобильностью принимаемых региональными отделениями службы логистики решений и снижением общих логистических издержек компании.

Достоинства дивизиональных логистических структур с очевидностью вытекают из их сопоставления с линейно-функциональными организационными структурами логистики. Расширение числа компаний, работающих на российском рынке, которые имеют дивизиональную структуру логистической службы, естественным образом связано с их ростом и развитием бизнеса.

Особенности матричных организационных структур управления логистикой компании

Как было показано выше, линейно-функциональные и дивизиональные структуры логистики не позволяют достичь необходимой интеграции логистического процесса и в полной мере обеспечить межфункциональную и межорганизационную координацию. В связи с этим в ряде передовых компаний стали внедряться матричные, проектно- и процессно-ориентированные организационные структуры управления логистикой.

По определению, **матричная организация** — структура, накладывающая структуру, базирующуюся на продукте или работе по проектированию основ проекта, на существующую линейно-функциональную структуру.

Матричные организационные структуры управления типичны для фирм, которые:

- вынуждены быстро адаптироваться к изменениям технологий или рынков;
- при управлении сталкиваются с неопределенностью, требующей обработки больших объемов информации;
- в значительной степени зависят от ограниченных финансовых и человеческих ресурсов.

Для обеспечения интеграции логистического процесса на типичную вертикальную линейно-функциональную структуру управления компанией

накладывается проектно-целевая горизонтальная структура, эта конструкция образует своеобразную матрицу

Матричная организационная структура логистики компании представляет собой некоторую комбинацию линейно-функциональной и проектной структур. Матричные организационные структуры различаются по числу одновременно осуществляемых логистических проектов, по выделенным на эти проекты ресурсам, по наличию в штате постоянного персонала (менеджеров) по управлению проектами.

Следствием пересечения вертикальных (линейно-функциональных) и горизонтальных (проектных) полномочий является двойное подчинение исполнителей на местах — и функциональному (линейному) руководителю, и менеджеру соответствующего проекта. Такое подчинение часто сложно организовать и еще сложнее воплотить на практике. Поэтому матричные оргструктуры логистики в отечественной экономике пока не получили серьезного развития.

Потенциал матричной организационной структуры в полной мере может быть реализован при ориентации компании на осуществление интегрированных логистических бизнес-процессов. Матричный подход требует передачи логистическим дивизионам инфраструктурных и технологических ресурсов. Такие дивизионы могли бы географически располагаться так, чтобы удов-

<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Усиление межфункциональной и межорганизационной логистической координации	Возможны конфликты между линейно-функциональными подразделениями и проектными логистическими структурами
Централизованное выделение ресурсов на логистические проекты	Усложняются процедуры принятия управленческих решений по логистике
Сохраняются все преимущества линейно-функциональных организационных структур	Возникает необходимость распределения ограниченных ресурсов между несколькими логистическими проектами
Повышается адаптация структуры к влиянию изменений внешней среды	Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал
Усиливается мотивация логистического персонала за конечные результаты деятельности	Затруднено распределение полномочий между менеджерами проектов и руководителями структурных подразделений
Повышается уровень интеграции логистического процесса компании	

летворять потребности линейных подразделений компании. При этом возрастает гибкость распределения ограниченных финансовых и человеческих ресурсов, снижается потребность дублировать высококвалифицированный персонал в функциональных областях логистики.

Достоинства и недостатки матричных организационных структур

Однако необходимо учитывать, что временный персонал управления логистическим проектом может не чувствовать той ответственности, которая характерна для традиционной линейно-функциональной организационной структуры.

Контрольные вопросы

1. Что входит в понятие «администрирование ЛС»
2. Какова процедура разработки логистической стратегии фирмы?
3. Какова процедура разработки логистической стратегии фирмы?
4. Каковы особенности формирования линейно-функциональных и дивизиональных организационных структур службы логистики?
5. В чем состоят особенности матричных организационных структур управления логистикой компании?
6. Как должны осуществляться межфункциональная логистическая координация?