



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА: ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЧИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ?

І. В. Поповиченко

*ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»,
вул. Чернишевського, 24а, м. Дніпропетровськ, 49600.*

E-mail: popovichenko@ua.fm

Отримана 7 червня 2012, прийнята 22 червня 2012.

Анотація. У статті запропонований підхід до побудови організаційної структури логістичної системи підприємства на основі авторської інтерпретації матричного принципу формування оргструктури. Конкретизується дефініція «логістична система». Під логістичною системою розуміється відносно стійка сукупність ланок (структурних / функціональних підрозділів компанії, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням матеріальними і супутніми їм потоками для реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Ключові слова: логістична система, організаційна структура, централізація, децентралізація, матричний принцип, стратегічні бізнес-одиниці, агрегування показників.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ИЛИ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ?

И. В. Поповиченко

*ГВУЗ «Приднепровская государственная академия строительства и
архитектуры»,*

ул. Чернышевского, 24а, г. Днепропетровск, 49600.

E-mail: popovichenko@ua.fm

Получена 7 июня 2012, принята 22 июня 2012.

Аннотация. В статье предложен подход к построению организационной структуры логистической системы предприятия на основе авторской интерпретации матричного принципа формирования оргструктуры. Конкретизируется дефиниция «логистическая система». Под логистической системой понимается относительно устойчивая совокупность звеньев (структурных / функциональных подразделений компании, а также поставщиков, потребителей и логистических посредников), взаимосвязанных и объединенных единым управлением материальными и сопутствующими им потоками для реализации корпоративной стратегии предприятия.

Ключевые слова: логистическая система, организационная структура, централизация, децентрализация, матричный принцип, стратегические бизнес-единицы, агрегирование показателей.

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE LOGISTICS SYSTEM: CENTRALIZATION OR DECENTRALIZATION?

Iryna Popovychenko

*SHEI «Prydniprovsk State Academy of Engineering and Architecture»,
24a, Chernyshevskogo Str., Dnipropetrovsk, Ukraine, 49600.*

E-mail: popovichenko@ua.fm

Received 7 June 2012, accepted 22 June 2012.

Abstract. This paper proposes an approach to building the organizational structure of enterprise logistics system based on the author's interpretation of the principle of forming a matrix organizational structure. Concretized definition «logistics system». Under the logistic system is meant a relatively stable set of links (structural / functional divisions of the company, as well as suppliers, customers and logistics intermediaries) interconnected and united by a common management of material and its attendant streams to implement corporate business strategy.

Key words: logistics system, organizational structure, centralization, decentralization, the matrix principle, the strategic business unit, aggregating indicators.

Введение

Практическая ценность и полезность логистики и логистического менеджмента как инструмента внедрения концепции логистики в практику бизнеса постепенно начинает осознаваться в отечественном секторе реальной экономики. Рациональная организация взаимодействия всех структурных подразделений внутри предприятия, а также с партнерами и контрагентами, которая позволяет удовлетворить потребности потребителя взаимовыгодным образом, является эффективным способом повышения и поддержания конкурентоспособности конкретного предприятия. Поэтому понимание принципов построения эффективной логистической системы на предприятии актуально для практики успешной производственно-хозяйственной деятельности как в стратегическом, так и в тактическом плане.

Постановка задачи

В мировой практике в течение последних десятилетий подходы к управлению логистикой развивались в направлении наращивания централизации организации [1, 2, 9]. Но, руководствуясь известным в менеджменте законом единства противоположно направленных процессов и функций, нужно понимать, что неправильно ставить вопрос «или-или»: или централизация, или децентрализация. Нужно искать

разумное сочетание степени централизации и децентрализации организационной структуры управления логистикой на предприятии, что и является целью данной статьи. Отчасти такого компромисса можно достичь, применяя процессный подход к построению организации вообще и ее логистической системы в частности [3, 5, 6, 7]. Понятно, что если речь идет о крупной диверсифицированной, регионально разбросанной компании, но с общекорпоративными для всех направлений бизнеса финансовыми ресурсами, то искусственно централизовать функции логистики на топ-уровне холдинга не нужно и не возможно, особенно если каждое бизнес-направление имеет свои маркетинговые и производственные стратегии. Но как тогда контролировать эффективность логистики в общекорпоративном масштабе?

Основная часть

Для осуществления контроля логистики в компании (корпорации) нужно создать систему агрегирования показателей эффективности логистики как «снизу вверх», так и «сверху вниз», и увязать эти показатели с учетом интересов, в первую очередь, потребителя, корпорации и каждой бизнес-единицы. Такой подход сродни бюджетированию «снизу вверх»: подразделения или бизнес-единицы разрабатывают свои обоснованные стратегические и опера-

тивные планы по логистике, которые корректируются и утверждаются с учетом общекорпоративных финансовых и инфраструктурных ресурсов. Причем понятие «утверждаются» не означает, что эти планы есть незыблемая догма. Планы бизнес-единиц, как и общекорпоративные планы, естественно, должны быть гибкими и адаптивными, когда это необходимо. А необходимо это бывает всякий раз, когда под влиянием изменчивой внешней среды компании вынуждены пересматривать свою стратегию развития, конкурентные стратегии, функциональные стратегии (маркетинговые, производственные, кадровые и т. д.). Т. е. изменение, адаптация логистической стратегии есть следствие объективного изменения конкурентных и функциональных стратегий сначала на уровне топ-менеджмента корпорации, а затем на уровне топ-менеджмента бизнес-единиц.

Таким образом, система агрегирования показателей есть инструмент рационального сочетания децентрализации и централизации логистического менеджмента предприятия. А с постоянным стремительным развитием информационных технологий и программных продуктов при наличии продуманной и увязанной системы агрегированных показателей логистики грань между централизованным и децентрализованным управлением логистикой размывается, эти два понятия перестают быть антагонистичными.

Ну а если речь идет о построении логистической системы (структуры) не в диверсифицированной крупной корпорации, а на отдельном производственно-торговом предприятии, работающем в одной определенной отрасли, или, что в принципе то же самое, в рамках дивизионального подразделения (бизнес-единицы) корпорации? Тогда система агрегированных логистических показателей также необходима, чтобы скоординировать и «примирить» действия всех функциональных подразделений, объединить их общей идеей, целью, задачей – удовлетворить потребителя лучше и рациональнее, чем конкуренты.

В принципе, такая система агрегированных показателей уже придумана Нортоном и Капланом и называется она «Система сбалансированных показателей (ССП)» [4], но объектом управления в СПП рассматривается предприятие в целом, предлагается увязка стратегичес-

ких показателей предприятия с конкретными оперативными результатами по 4-м сферам: бизнес-процессы, маркетинг, финансы, персонал. Логистическому менеджменту нужна такая же система показателей, только относительно другого объекта управления – *материальный и сопровождающий его информационный поток*. Также аналогией и принципом для создания системы агрегированных логистических показателей конкретного предприятия может служить методика совокупного (агрегированного) планирования производства [10]. Смысл данной методики заключается в том, что, отталкиваясь от прогноза спроса на среднесрочный период (от 6 до 18 мес.), прогнозируется спрос и, соответственно, объем производства и трудовых ресурсов для конкретного вида продукции на каждый месяц этого среднесрочного периода. Правда, недостатком этого подхода является то, что он основан на экстраполяции прошлых данных о продажах, хоть и с учетом сезонности и цикличности спроса (рассчитывается индекс сезонности). Поэтому такой подход хорош, когда характер и тенденции спроса достаточно стабильны. Но большим плюсом этой методики является увязка прогноза продаж (элемент маркетинга) с гибким регулированием объемов производства. Остается подключить сюда логистику со своими специфическими показателями, как обеспечивающий и координирующий вид хозяйственной деятельности, – и выйти на критерий наименьших затрат – не только производственных (*как это предлагается в данной методике агрегированного производственного планирования*), но и логистических (транспортно-складских, включая упаковку, формирование грузовых единиц и др.), и еще проанализировать целесообразность производственного и логистического аутсорсинга.

С точки зрения вида оргструктуры предприятия и места в ней службы логистики, способствующего «примирению» централизованного и децентрализованного подходов к логистическому менеджменту, можно предложить все ту же матричную структуру – сбалансированную матрицу. Сбалансированная – означает, что уровень полномочий равный как у руководителей функциональных подразделений (маркетинг, производство, финансы), так и у руководителя службы логистики как одного из функциональных

подразделений, но наделенного полномочиями координации (рис. 1). Точнее такую структуру можно назвать «матрично-логистической». При этом координирующая функция логистики реализуется через подразделение, управляющее цепями поставок посредством интеграции процессов закупок и поставок сырья и физического распределения готовой продукции. Позиция директора СБЕ (по аналогии с руководителем программы или менеджером проекта в проектном менеджменте) находится на одном уровне организационной иерархии с функциональными подразделениями, но ответственность за конечный результат деятельности СБЕ, безусловно, несет директор СБЕ, что обеспечивается его полномочиями, прописанными в должностной инструкции. Подразделения маркетинга, производства, финансов коор-

динируют и согласуют свои действия со службой логистики, которая, в свою очередь, обеспечивает рациональное и бесперебойное с точки зрения наличия запасов, работы складов и транспорта обслуживание технологических и коммерческих (продажи) процессов. Директор СБЕ, по сути, выступает как третье лицо, «арбитражный судья» во взаимоотношениях функциональных подразделений и службы логистики, обеспечивая координацию их действий, разрешая конфликты между ними во имя эффективного удовлетворения потребностей потребителя.

Отметим, что данная принципиальная организационная схема (рис. 1) приемлема как для крупной диверсифицированной корпорации с дивизиональной структурой, так и для монопредприятия с базовой линейно-функциональ-

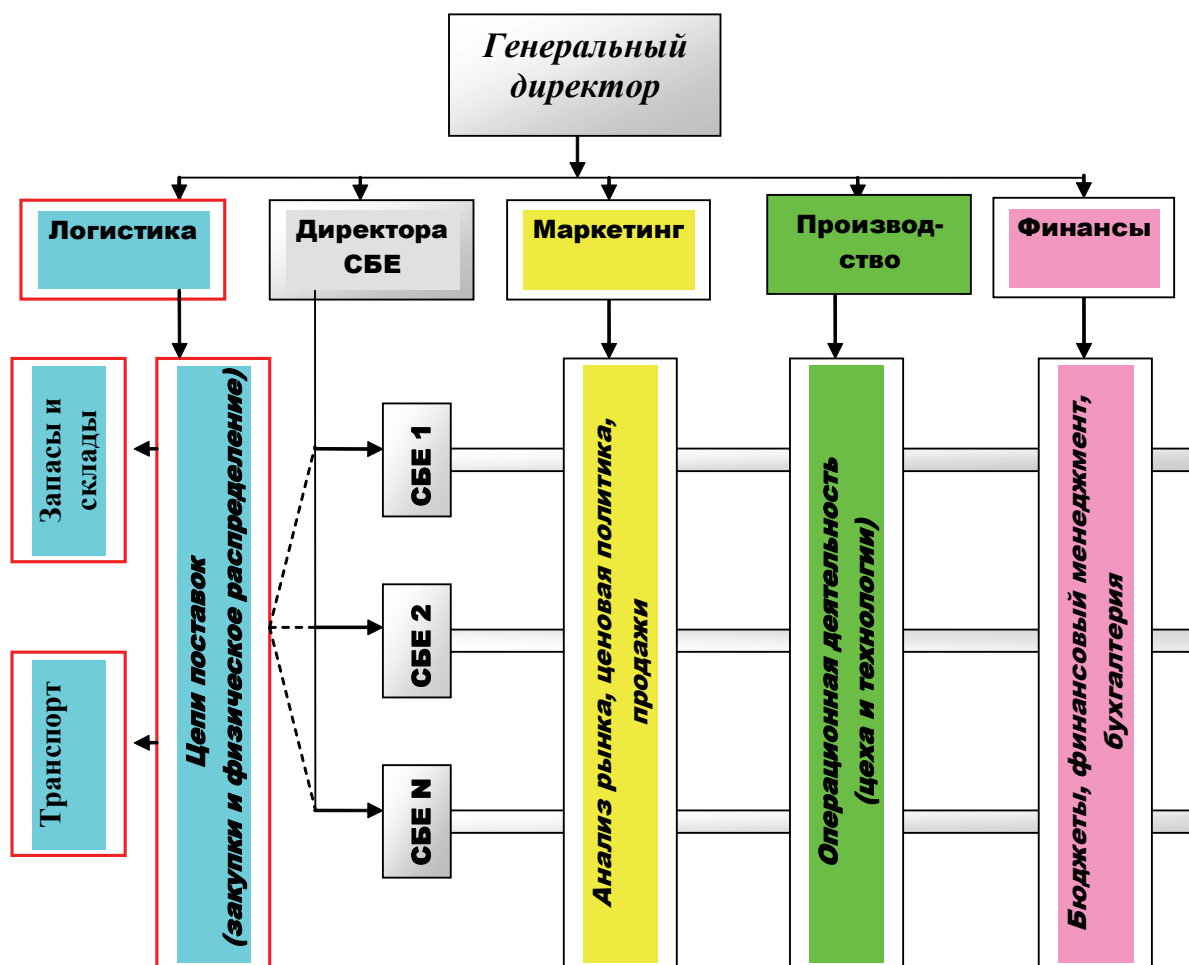


Рисунок 1. Место и роль службы логистики в организационной структуре производственно-торгового предприятия.

ной структурой, работающего в одной отрасли. Если это корпорация, холдинг, то стратегических бизнес-единиц (СБЕ) будет несколько; если же это монопредприятие, то СБЕ будет одна.

Данную организационную схему можно логически развивать в «проектном ключе», представив деятельность СБЕ как совокупность отдельных проектов-заказов. Тогда конкретные специалисты каждого подразделения будут привязаны к конкретному проекту-заказу, а логистический менеджмент высшего и среднего звена будет увязывать и регулировать общеорганизационные и общекорпоративные материальные потоки, выполняя классические 7R (правил) логистики, ориентируясь на оптимальные общие совокупные затраты по всему предприятию.

Выводы

Существенным фактором, поощряющим централизацию управления логистикой, является высокая стоимость логистической инфраструктуры. Но, благодаря стремительному развитию информационных технологий, позволяющих дистанционно осуществлять электронный обмен данными и управление логистическими потоками и системами в режиме он-лайн (EDI-

технологии, CALS-технологии, ERP/CSRP-системы и др.), данный фактор перестает быть столь существенным. Так, по словам известных зарубежных специалистов по логистике, профессоров Джеймса Р. Стока и Дугласа М. Ламберта, «как в централизованных, так и в децентрализованных логистических сетях благодаря новым техническим разработкам компьютерных и информационных систем можно добиться высокого уровня обслуживания потребителей» [8, с. 546]. Добавим, что достаточно высокого уровня обслуживания, благодаря грамотной организации логистики, можно добиться с минимальными затратами.

Таким образом, дальнейшие направления исследований по поиску рациональных решений построения организационной структуры логистической системы на предприятии лежат в области усовершенствования взаимосвязей и координации между функциональными подразделениями предприятия при одновременной оптимизации межорганизационных взаимоотношений с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками. Идеологической основой такого усовершенствования являются концепции интегрированной логистики и управления цепью поставок – SCM (Supply Chain Management).

Литература

1. Гаджинский, А. М. Логистика [Текст] : Учеб. пособие / А. М. Гаджинский. – М. : Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 2007. – 408 с.
2. Доналд, Дж. Бауэрсокс. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; пер. с англ. – М. : ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2005. – 636 с.
3. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок [Текст] / Д. А. Иванов. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 660 с.
4. Каплан, Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.; пер. с англ. – М. : ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2005. – 416 с.
5. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок [Текст] : [учебник] / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. проф. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с. – (Полный курс MBA).

References

1. Gadzhinskii, A. M. Logistics. Textbook. Moscow: Marketing, 2007. 408 p. (in Russian)
2. Donald J. Bowersox; David J. Closs. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. Moscow: OLYMPUS-BUSINESS, 2005. 636 p. (in Russian)
3. Ivanov, D. A. Management of supply chain. St. Petersburg: publishing of Polytechnic University, 2009. 660 p. (in Russian)
4. Robert S. Kaplan; David P. Norton. The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Moscow: OLYMPUS-BUSINESS, 2005. 416 p. (in Russian)
5. Dybskaia, V. V.; Zaitsev, E. I.; Sergeev, V. I.; Sterligova, A. N. Logistics: integration and optimization of logistic business process in supply chain. Textbook. Moscow: Eksmo, 2008. 944 p. (in Russian)
6. Ponomarenko, V. S.; Tankov, K. M.; Lepeiko, T. I. Logistical Management. Textbook. Harkiv: Inzhfek, 2010. 440 p. (in Ukrainian)

6. Пономаренко, В. С. Логістичний менеджмент [Текст] : підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. – Х. : ВД «Інжек», 2010. – 440 с.
7. Сергеев, В. И. Логистика. Информационные системы и технологии [Текст] / В. И. Сергеев, М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 608 с.
8. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
9. Фролова, Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти [Текст] / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. – 161 с.
10. Чейз, Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилан, Роберт Ф. Якобс; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 723 с.
11. Martin Christopher. Logistics: The strategic issues [Текст] / Martin Christopher. – London, New York, Tokyo, Melbourne, Madras : Chapman & Hall, 1994. – 285 p.
7. Sergeev, V. I.; Grigorev, M. N.; Uvarov, S. A. Logistics: information systems and technics. Moscow: Alpha-Press, 2008. 608 p. (in Russian)
8. James R. Stock; Douglas M. Lambert. Strategic Logistics Management. Moscow: INFRA-M, 2005. 797 p. (in Russian)
9. Frolova, L. V. Logistic business management: theoretically and methodological aspects. Donetsk: DonSUET, 2004. 161 p. (in Ukrainian)
10. Richard B. Chase; Nicholas J. Aquilano; Robert F. Jacobs. Production and Operations Management: Manufacturing and Services. Moscow: Williams, 2001. 723 p. (in Russian)
11. Martin Christopher. Logistics: The strategic issues. London, New York, Tokyo, Melbourne, Madras: Chapman & Hall, 1994. 285 p.

Ірина Валеріївна Поповиченко – к.т.н., доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. Наукові інтереси: логістичний менеджмент у будівництві, управління ефективністю витрат будівельного підприємства, управління ризиками проекту.

Ирина Валериевна Поповиченко – к.т.н., доцент кафедры менеджмента, управления проектами и логистики ГВУЗ Приднeпровской государственной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: логистический менеджмент в строительстве, управление эффективностью затрат строительного предприятия, управление рисками проекта.

Iryna Popovychenko – Ph.D., Associate Professor; Management, Project Management and Logistics Department of the SHEI Prydniprovsk State Academy of Engineering and architecture. Research interests: logistics management in construction, management by cost efficiency of construction enterprise, risk management of the project.