

# Лекция 9

## Организация и управление ЛОГИСТИКОЙ

План:

1. Организация управления службами в логистике
2. Организация управления «внешней» и «внутренней» логистикой.
3. Персонал в логистике.
4. Организация логистических служб.

**Логистический менеджмент** представляет собой совокупность методов и форм управления логистическими процессами для достижения стратегических, тактических и оперативных целей организации предпринимательской деятельности. отвечает за проектирование, администрирование и контроль функционирования **ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ** управления материальными и сопутствующими потоками в организации.



Субъектом логистического управления в организации является служба (отдел, управление) логистики. В зависимости от её размера и объёма логистических процессов на предприятиях, в основном, действуют вертикально-ориентированные организационные структуры службы логистики:

**линейная**

**Линейная оргструктура** наиболее простая, в ней обязанности специалистов (логистов) распределены по функциональным подсистемам логистики.

ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ

СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ

ЛОГИСТ ПО  
ТРАНСПОРТИРОВКЕ

ЛОГИСТ ПО  
СКЛАДИРОВАНИЮ

ЛОГИСТ ПО  
ЗАПАСАМ

ЛОГИСТ ПО  
УПАКОВКЕ

ЛОГИСТ ПО  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМУ  
СЕРВИСУ

**штабная**

**В штабной оргструктуре** основные логистические функции управления сосредоточены в центрах ответственности: планирование, регулирование, контроль, анализ, координация и поддержка.

СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ

ПЛАНИРОВАНИЕ

- СПРОСА
- ИНФРАСТРУКТУРЫ
- СКЛАДСКИХ МОЩНОСТЕЙ
- БЮДЖЕТА
- РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА

АНАЛИЗ

- ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ
- ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СЕРВИСА
- ЗАПАСОВ
- ТАРИФОВ И ЗАТРАТ
- ЗАКУПОК

КООРДИНАЦИЯ

- СО СЛУЖБАМИ:
- МАРКЕТИНГА
- ПРОДАЖ
- ПРОИЗВОДСТВА
- ФИНАНСОВ

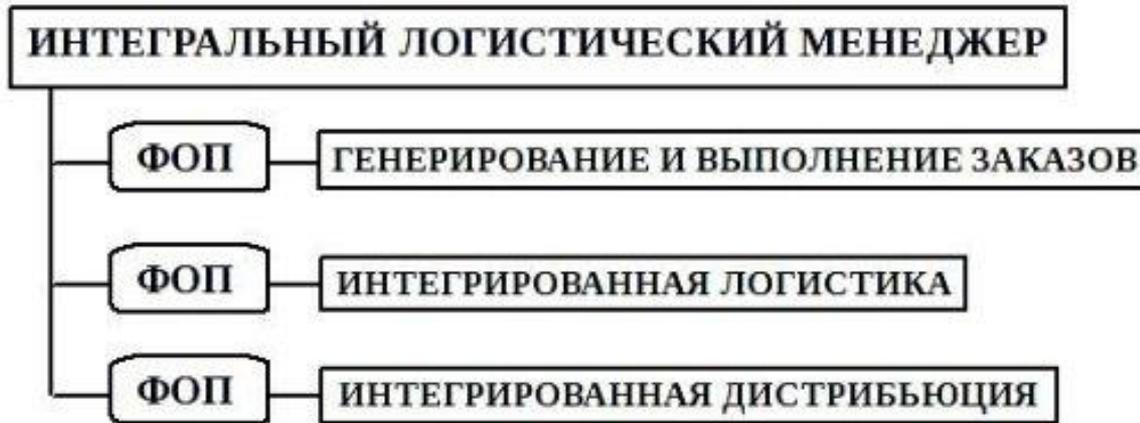
ПОДДЕРЖКА

- ТРАНСПОРТИРОВКА
- ГРУЗОПЕРЕРАБОТКА
- СКЛАДИРОВАНИЕ
- УПАКОВКА
- ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

В зарубежных компаниях формирование организационных структур идёт от вертикальной к горизонтальной организации.

Формируются **программно-** и **процессно-ориентированные структуры** и **команды функционально-ориентированного**

го проекта или



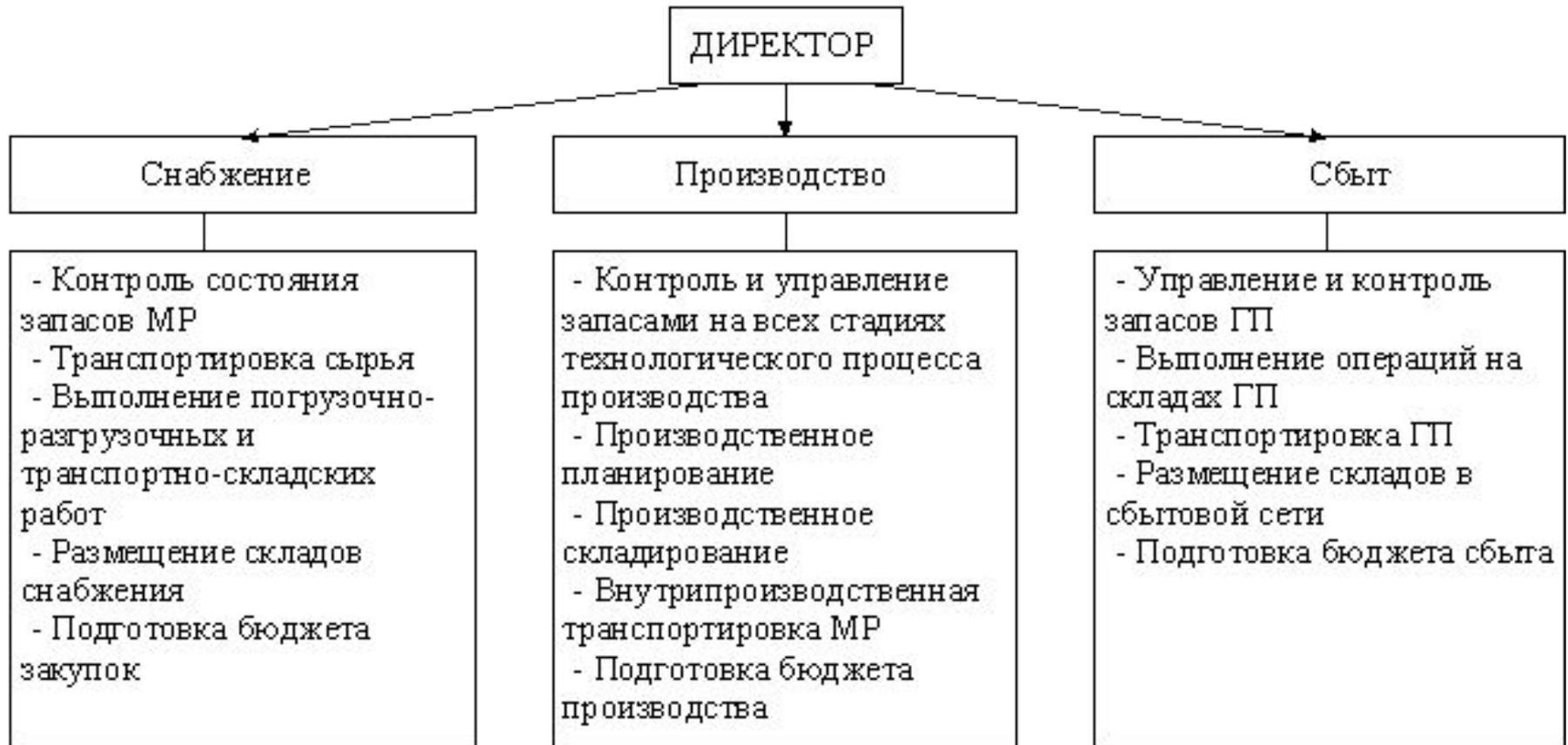
ФОП - команда функционально-ориентированного персонала

## Типичные *функции* интегрального логистического менеджера:

- 1) установление перспективных целей и задач логистического менеджмента;
- 2) участие в согласовании логистической, маркетинговой и производственной стратегий предприятия;
- 3) разделение полномочий по управлению материальными и сопутствующими им потоками;
- 4) согласование интересов поставщиков, торговых, транспортных и других логистических посредников, функционирующих в логистической системе организации, а также устранение конфликтов;
- 5) формулирование ограничений по управлению запасами в ЛС организации;
- 6) определение уровня инвестиций в систему управления запасами;
- 7) разработка логистического плана и согласование его с производственным расписанием;
- 8) определение необходимых финансовых ресурсов и бюджета логистического плана;
- 9) разработка направлений по оптимизации времени реализации логистического цикла и общих логистических издержек предприятия;
- 10) управление персоналом логистической службы.

Успешная реализация данных функций приведёт к финансовому успеху организации.

Традиционный вариант управления МП на предприятии, принципиальный недостаток которого – отсутствие системности управления



## Основные задачи логистической службы

1. Развитие, формирование, реорганизация ЛС.
2. Разработка и реализация логистической стратегии предприятия.
3. Внутренняя и внешняя логистическая интеграция:
  - 1) формирование взаимодействий, гармоничных и продуктивных рабочих отношений между сотрудниками различных функциональных подразделений, которые обеспечивали бы достижение цели ЛС, организация их совместной работы;
  - 2) 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.

### 3. Персонал в

логистике

Возможный вариант реализации логистического подхода к организации системы управления МП на предприятии



## Стадии эволюции логистических

структур

### эволюция логистических структур на предприятиях

*На первой стадии* основная функция логистики – доставка продукции предприятия в розничную сеть. На этой стадии логистические функции расплывлены между различными подразделениями, но появляются тенденции к объединению ЛФ в организационные подсистемы.

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

*На третьей стадии* происходит полное объединение всех ЛО на предприятии. В набор логистических задач включаются построение ЛС, участие в планировании производства и прогнозировании продаж; организация закупок МР для предприятия, организация поставок товаров за рубеж и др.

## Возможные организационные структуры логистической

службы

1. **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*.

2. Второй вариант более свойственен компаниям в латинских странах и основан на **взаимодействии «отдающих приказание» 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.

3. 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.

# Организация межфункциональной командной работы

## Преимуществами такой работы

- 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

Для эффективного решения логистических задач стратег 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.