

генерації інтеграційного процесу в умовах глобалізації ми пропонуємо напрями удосконалення методів державної підтримки зовнішньоторговельної діяльності з урахуванням інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України. Комплексний багатоаспектний підхід і всі пов'язані з ним переваги слід активно використовувати в реалізації стратегічних інтересів України та забезпечити довгострокове економічне зростання.

Крім того, впровадження зазначених в моделі проектів дозволить державі вдосконалити форми міжнародної економічної діяльності та підвищити їх ефективність у співпраці з Російською Федерацією та іншими країнами світу.

Список використаної літератури

1. Про Програму інтеграції України до Європейського Союзу. Указ Президента України від 14.09.2000 року № 1072 // www.president.gov.ua
 2. Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на період 2007–2010 років. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 р. № 1819 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 52.
 3. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 роки. Послання Президента України до Верховної Ради України // *Фінанси і право*. – 2002. – № 9–10.
 4. Угода про формування Єдиного економічного простору // www.kmu.gov.ua
 5. Дашевська О.В. Геоекономічні пріоритети України (синергетичний підхід): монографія / О.В. Дашевська. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2009. – 248 с.
- Отримано 5.02.2009.*

УДК 65.012.34

О.М. Зборовська

МІСЦЕ І РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто еволюцію логістичної організації у напрямку до централізованого управління логістикою. Запропоновано схему продуктивного використання фінансових і людських ресурсів на всіх стадіях логістичної діяльності підприємства.

В статье рассмотрена эволюция логистической организации по направлению к централизованному управлению логистикой. Предложена схема продуктивного использования финансовых и трудовых ресурсов на всех стадиях логистической деятельности предприятия.

The article reviewed the evolution of logistics organizations toward centralized control of logistics. A scheme of the productive financial human resources using at all stages of logistics enterprises is offered.

організаційна структура підприємства, логістика, логістичні процеси

З точки зору теорії управління організаційні аспекти логістики становлять великий інтерес. Інформаційна революція спонукає логістичних менеджерів до переосмислення майже всіх традиційних принципів організації. Внаслідок постійних організаційних перебудов і перетворення оперативних процесів ієрархічні організаційні структури модифікуються, пристосовуючись до роботи в умовах інформаційних мереж і самоврядних робочих команд. Вертикальні бюрократичні структури, що панували століттями, поступаються місцем горизонтальним моделям, орієнтованим на управління ключовими процесами.

У наукових працях сучасного періоду питання вдосконалення організаційних структур промислових підприємств і їхньої адаптації до умов господарювання, де слід виділити результати досліджень Н.С. Алексєєва, Н.І. Архіпової, Л.А. Базилевича, Я.Г. Берсуцького, А.Е. Воронкова, І.А. Гаврилової, Д.М. Гвашіані, В.Л. Плєскача, А.А. Фатхудинова та ін., мають, як правило, рекомендаційний і несистемний характер.

На цьому етапі не існує універсальної організаційної структури логістики, оскільки: по-перше, логістичні операції відрізняються значною географічною роз'єднаністю, по-друге, типова компанія, як правило, складається з безлічі різних бізнес-одиниць (підприємств). Очевидно одне: організаційні форми логістичної діяльності зазнають в наші дні безпрецедентні зміни, пристосовуючись до вимог бізнесу.

Розгляд еволюції логістичної організації у напрямку до моделі, яка втілює в собі передовий сучасний досвід практичної роботи є **метою** цієї статті.

Розвиток логістичної організації походить від об'єднання логістичних функцій в рамках служби логістики як інтегральної частини бізнес-процесів у компанії.

До 1950-х років функції, які нині вважаються логістичними, звичайно розглядалися як супутні або допоміжні. Організаційно відповідальність за логістичну діяльність поділялася між різними підрозділами або співробітниками фірми. Ця фрагментарність часто означала відсутність перехресної координації різних логістичних операцій, що призводило до дублювання дій і зайвих витрат. Інформація була неповною або недостовірною, поділ обов'язків і відповідальності, як правило, залишався нечітким. Керівники, усвідомивши необхідність контролю за загальними витратами, почали реорганізовувати і об'єднувати логістичні функції в єдину управлінську групу. Логістичні структури як інтегровані організаційні одиниці вперше з'явилися у 1950-х роках.

Спонукою до об'єднання функцій стала впевненість у тому, що групування логістичних функцій в рамках єдиної організаційної структури сприяє інтеграції. Згідно з популярною парадигмою зближення функцій має полегшити розуміння того, які рішення і процедури, що мають відношення до однієї сфери діяльності, впливають на ситуацію в іншій сфері. Існувала думка, що в остаточному підсумку всі функції, сплітаючись в єдину систему, будуть працювати на загальний результат. Інтеграційна парадигма, заснована на організаційній єдності, панувала протягом 35 років.

У 1980-х роках стався переворот в уявленнях: акцент змістився з функцій на процес. Підприємства стали вивчати роль, яку могли б віді-

гравати їхні логістичні навички в загальному процесі створення споживчої вартості. Це призвело до нового розуміння того, як краще налагодити інтегровану логістичну діяльність. Переключення уваги на єдиний логістичний процес значною мірою послабило тенденцію до об'єднання функцій в рамках комплексних організаційних структур. Ключовим стало питання не про те, як організувати виконання окремих функцій, а про те, як краще керувати цілісним логістичним процесом. Почали з'являтися стимули і сприятливі можливості для функціонального дезагрегування у поєднанні з інтеграцією на основі інформаційних технологій. Використання інформаційних технологій для координації функцій і цілісного управління інтегрованою діяльністю дозволяє поділити відповідальність за результати роботи в масштабах всієї організації.

Інтеграція потребує об'єднання логістики з іншими сферами діяльності, такими як маркетинг, ІТ, виробництво. Для досягнення цілісної організаційної інтеграції підприємство має об'єднати безліч своїх операційних можливостей в нові організаційні блоки. Це означає, що традиційні функціональні підрозділи повинні злитися в єдиний процес. Таке злиття часто вимагає перебудови традиційних організаційних структур та надання їм нових, унікальних конфігурацій.

Для повного усвідомлення структурних можливостей і шляхів перетворення системи управління корисно вивчити приклади традиційних бюрократичних організацій.

Дослідження показують, що в початковій стадії менеджери прагнули налагодити стабільну логістичну діяльність за допомогою агрегування (об'єднання) функцій. Агрегація була необхідна для здійснення переходу до використання інформаційних мереж, що сприяють справжньої інтеграції. Далі розглянемо стадії розвитку організації, які ґрунтуються на відносній рівновазі функціонального агрегування та інформаційної інтеграції.

Існують п'ять стадій функціонального розвитку логістичних дій на підприємстві (рис.1). Перші три стадії функціонального агрегування розглянемо в комплексі, а потім зупинимось на стадії злиття окремих функцій в єдиний процес і на стадії інтеграції на основі спільної інформаційної бази.

Спочатку вважалося, що результати інтегрованої діяльності можуть бути поліпшені за рахунок групування роз'єднаних в традиційній організації логістичних функцій в єдину управлінську структуру. Для здійснення інтеграції логістичних операцій необхідна впевненість менеджерів у тому, що вона призведе до поліпшення результатів діяльності. Не маючи такої впевненості, менеджери будуть протидіяти впровадженню нової структури, посилаючись на те, що вона суперечить практиці управління.

Незважаючи на те, що ідея функціональної інтеграції логічно обґрунтована і приваблива з позицій здорового глузду, вона не завжди знаходить підтримку керівників інших підрозділів. Не дивно, що багато зусиль, спрямованих на перерозподіл повноважень та відповідальності менеджерів, наштовхуються на їхній опір. Традиційну організацію функцій, які належать до логістики, відображено на рис. 2. Згідно з цією концепцією управління логістикою не відбувається окремим структурним підрозділом. Процес управління матеріальними, фінансовими, транспортними

потоками здійснюється фінансовим, виробничим, маркетинговим відділами, керівники яких напряму підпорядковані директору підприємства.



Рис. 1. Взаємозв'язок розвитку організаційної структури та логістики на підприємстві

Така організаційна структура характеризується відсутністю єдиного підходу до управління логістичними процесами на підприємстві і, як наслідок, не завжди призводить до виконання основної функції логістики – зменшення операційних витрат.

Перші спроби групування логістичних функцій було зроблено наприкінці 1950-х–на початку 1960-х років. Організаційні одиниці навіть з мінімальним ступенем формального об'єднання спробували об'єднатися тільки після того, як вищі керівники повірили в те, що це призведе до покращання результатів діяльності підприємства.

Як правило, спочатку в операційні блоки об'єднувалися дві або більше логістичні функції без істотних змін у загальній організаційній ієрархії. Таке початкове агрегування функцій охоплювало як керівний, так і рядовий склад організації.

Така реорганізація на основі функціонального агрегування, як правило, здійснювалася в три стадії.

Стадія 1. Формальне об'єднання (рис. 3).



Рис. 2. Традиційна організація функцій, які належать до логістики

На першій стадії еволюції рідко здійснювалася інтеграція закупівельних підрозділів з підрозділами, що займаються фізичним розподілом. Хоча й абсолютно незалежно один від одного, підрозділи, що займаються фізичним розподілом і управлінням матеріальними ресурсами, агрегують споріднені функції.

Як свідчення визнання потенціалу розвитку логістики по шляху інтеграції в компанії створюють один або два об'єднаних операційних блоки. У сфері маркетингу такий блок, як правило, орієнтований на обслуговування споживачів. У сфері виробництва зусилля зазвичай концентруються навколо постачання матеріалами, комплектуючими.

Однак більшість традиційних підрозділів, за рідкісним винятком, не зазнала змін, немає значних змін і в загальній ієрархічній структурі організації. На стадії 1 організаційні зміни призвели головним чином до групування функцій в межах традиційних сфер маркетингу та виробництва. Серйозним недоліком організації на стадії 1 була відсутність концентрації прямої відповідальності за управління запасами. Наприклад, спочатку організаційні одиниці, що займаються фізичним розподілом, як правило, контролювали складування, транспортування і обробку замовлень. На стадії 1 лише в небагатьох організаціях передбачалася пряма відповідальність за узгодження дій між підрозділами, що займаються транспортуванням і остаточним розміщенням запасів.



Рис. 3. Стадія 1. Реорганізація

Стадія 2. Формування служби логістики

Коли компанія в цілому набуває досвід роботи на основі поєднання логістичних функцій і повною мірою оцінює пов'язану з цим вигоду (від зниження витрат), починається друга стадія організаційної перебудови. Стадія, яка в основному припала на кінець 1960-х і початок 1970-х років, була реалізована в багатьох європейських компаній.

Для стадії 2 характерне організаційне виділення логістики як самостійної служби, що супроводжується підвищенням її статусу, повноважень і відповідальності. Мотивація до цього проста: переміщення логістики на більш високий організаційний рівень збільшує можливість її стратегічного впливу на діяльність компанії в цілому. Незалежний статус логістики дозволяє забезпечити управління нею як ключовою сферою компетентності. У фірмах, критичну роль у загальному діловому успіху яких відіграє обслуговування споживачів, відповідним кандидатом на підвищення ієрархічного статусу була функція фізичного розподілу. З іншого боку, виробництво бакалійних продуктів, де вартість харчової «сировини» (вихідних продуктів, інгредієнтів тощо) становить значну частку виробничих витрат, стало прикладом підвищення рівня значущості та

відповідальності функції управління матеріальними потоками. Отже, те, яка група функцій набуває в організації домінуючі позиції, залежить від характеру основної діяльності цієї організації. Фізично розподіл піддався реструктуруванню і зайняв більше високе становище в організаційній ієрархії.

Для того, щоб завершити організаційну стадію 2, необхідно перерозподілити функції і визначити становище новоствореної організації на більш високому рівні в рамках загальної структури підприємства. На стадії 2 концепція повністю інтегрованого логістичного підрозділу так і залишається не реалізованою. Інтеграційні зусилля на цій стадії зосереджені швидше або на фізичному розподілі, або на управлінні матеріальними ресурсами. Ця незавершеність перетворення логістичного менеджменту в цілком інтегровану систему частково пояснюється дуже великою турботою про виконання специфічних функцій, які традиційно вважаються найважливішими, таких як обробка замовлень або закупівлі. Другий фактор, що перешкоджає повній інтеграції, – відсутність міжфункціональних логістичних інформаційних систем. Як правило, ступінь організаційної інтеграції втілює можливості інформаційних систем, якими володіє фірма. Характерною рисою стадії 2 є те, що функції фізичного розподілу та / або управління матеріальними ресурсами поступово отримали визнання поряд з фінансуванням, виробництвом і маркетингом. Інші посадові особи стали розглядати інтеграцію цих організаційних структур як щось більше, ніж просто дії, спрямовані на зниження чи стримування витрат. На стадії 2 інтегровані логістичні підрозділи почали робити істотний вплив на розробку загальної стратегії підприємства. Організаційна стадія 2 повсюдно трапляється в сучасній промисловості і цілком може вважатися найбільш освоєним підходом до логістичного забезпечення (рис. 4).

Стадія 3. Централізація управління логістикою

Ознаки організаційної стадії 3 з'явилися у 1980-х роках, коли почалося відродження логістики. На цій стадії організація характеризується прагненням до об'єднання всіх логістичних функцій та операцій під єдиним керівництвом. Стадія 3 була і залишається рідкістю. Проте на стадії 3 у розвитку організаційної структури простежується чітка тенденція до групування багатьох логістичних функцій (як планово-координаційної, так і оперативного характеру) в єдиний блок із загальним керівництвом і відповідальністю (рис. 5). Мета полягає в стратегічному управлінні всіма товарно-матеріальними потоками і запасами заради максимізації прибутку підприємства в цілому. Переходу до організаційної стадії 3 сприяв бурхливий розвиток логістичних інформаційних систем. Інформаційні технології посилили можливості планування і оперативного управління структурами, в рамках яких досяжна повна інтеграція логістичних операцій. Деякі аспекти організаційної стадії 3 заслуговують на особливу увагу.

По-перше, кожна функціональна сфера логістики – або закупівлі, матеріально-технічне забезпечення виробництва, або фізичний розподіл – структурована як окрема операційна лінія або окремий бізнес-процес. Побудовування прямих ланцюжків підпорядкування, повноважень і відповідальності дозволило об'єднати роботу окремих допоміжних служб в загальний інтегрований логістичний процес. Завдяки чіткому

визначенню сфер оперативної відповідальності функція матеріально-технічного забезпечення виробництва може бути виділена в окремий організаційний підрозділ, подібний до тих, що відповідають за закупівлі або фізичний розподіл. Кожний такий підрозділ операційно самодостатній. Тому будь-який з них зберігає гнучкість, надаючи важливі послуги у своїй сфері діяльності. Крім того, планування та координація всіх логістичних операцій в рамках інтегрованої системи створюють переваги від об'єднання зусиль (синергетичний ефект).

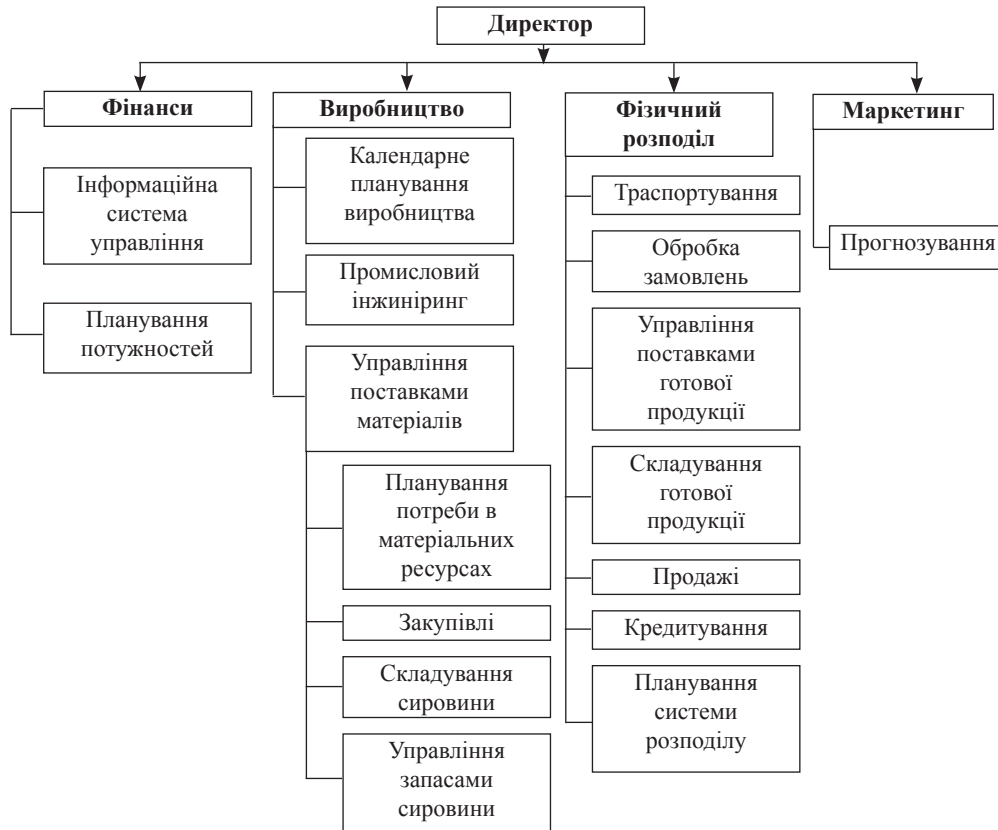


Рис. 4. Стадія 2. Формування служби логістики

По-друге, п'ять функцій, що належать до логістичної підтримки, поділені між п'ятьма оперативними службами. Загальна цільова орієнтація цих служб забезпечує механізм інтеграції всіх логістичних операцій. Важливо підкреслити, що функціональна схема логістичної підтримки не є організаційною схемою співвідпорядкованості. Скоріше, повсякденна логістична робота кожної служби (групи) структурована як система перехресної відповідальності за прямий взаємозв'язок і координацію між фізичним розподілом, матеріально-технічним забезпеченням виробництва і закупівлями.

По-третє, у плануванні логістичних ресурсів задіяний весь потенціал управлінської інформації з планування та координації операцій. Обробка замовлень приводить в дію логістичну систему і генерує необхідну для управління єдину базу даних. Планування логістичних ресурсів полегшує

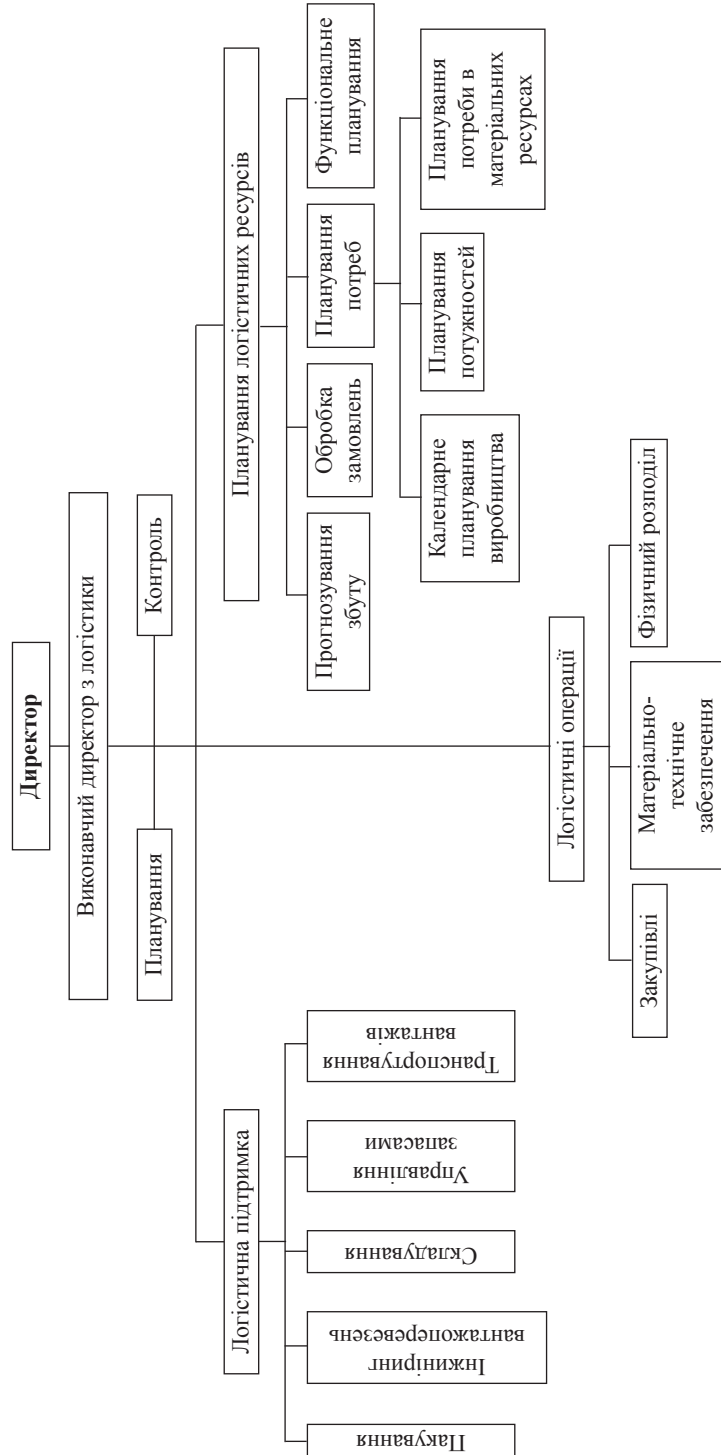


Рис. 5. Стадія 3. Централізоване управління логістикою на підприємстві

інтеграцію. Плани, що визначають загальні потреби бізнесу на той чи інший період, спираються на прогнози попиту (за продуктами і ринків), результати обробки замовлень, дані про стан запасів і стратегії розміщення і завантаження потужностей.

На основі виявлених потреб плановий підрозділ забезпечує злагоджене функціонування виробництва шляхом узгодження календарних планів випуску продукції, планів завантаження потужностей і планів потреб у матеріальних ресурсах.

Нарешті, на стадії 3 зведене планування і контроль здійснюються на вищому рівні організації. Ці два види діяльності сприяють інтеграції. Група планування займається розробкою довгострокових стратегій і відповідає за вдосконалення та модернізацію логістичної системи. Підрозділ логістичного контролю займається оцінкою витрат і рівня сервісу, а також інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень. Розвиток процедур логістичного контролю є одним з основних завдань інтегрального управління логістикою. Необхідність ретельної оцінки результатів діяльності — це прямий наслідок зростаючого значення якісного обслуговування споживачів. Надзвичайна важливість такої оцінки зумовлена великим обсягом капіталу, залученого до сфери логістики.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що фрагментарна функціональна структура логістики пройшла еволюцію до створення інтеграційних функціональних процесів логістики з іншими підрозділами підприємства. В умовах ринку оптимальною є єдина схема продуктивного використання фінансових і людських ресурсів на всіх стадіях логістичної діяльності — від розробки джерел сировини і матеріалів до поставки продукції клієнтам. І таке місце логістики в організаційній структурі викликає необхідність управління взаємозв'язками між закупівлями, матеріально-технічним забезпеченням виробництва і фізичним розподілом з метою зменшення витрат та збільшення ефективності діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Бутыркин А.Я. Организационные структуры управления как средство реализации выбранной стратегии корпорации / А.Я. Бутыркин // Финансовый бизнес. — 2005. — № 3. — С. 55–62.
2. Егоров Д.Е. Описание функций в компании: синтаксис языка управления структурой управления / Д.Е. Егоров, А.В. Станин // Справочник экономиста. — 2007. — № 6. — С. 35–41.
3. Мансуров Р.Е. Предложения по формированию оптимальной организационной структуры сахарных заводов с целью повышения их конкурентоспособности и экономической эффективности / Р.Е. Мансуров // Экономика и учет труда. — 2007. — № 5. — С. 19–27.
4. Маслова И.А. Пути взаимодействия организационной и финансовой структуры предприятия для обеспечения согласования между управленческим и финансовым учетом / И.А. Маслова, О.В. Шапорова // Управленческий учет. — 2008. — № 5. — С. 14–18.
5. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посібник / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. — К. : Каравела, 2008. — 312 с.
6. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. — К : Центр учбової літератури, 2007. — 416 с.

Отримано 10.02.2010.