

# Логистическое администрирование

- Поскольку логистические операции отличаются значительной географической разобщенностью и поскольку типичная компания, как правило, состоит из множества разных бизнес-процессов и бизнес-единиц, не существует универсальной организационной структуры логистики.
- Две фирмы, борющиеся за одних и тех же потребителей, могут избрать совершенно разные формы организации работы. Каждая будет искать единственные в своем роде возможности для удовлетворения запросов ключевых потребителей. Каждая будет стремиться к достижению особых конкурентных преимуществ.
- Очевидно одно: используемые организационные формы претерпевают в наши дни постоянные изменения, приспособляясь к требованиям бизнеса.

- До 1950-х годов функции, которые ныне считаются логистическими, обычно рассматривались как сопутствующие или вспомогательные.
- Организационно ответственность за логистическую деятельность распределялась между различными подразделениями или сотрудниками фирмы. Эта фрагментарность часто означала отсутствие перекрестной координации разных логистических операций, что приводило к дублированию действий и излишним затратам.
- Руководители, осознав необходимость в контроле за общими издержками, принялись реорганизовывать и объединять логистические функции в единую управленческую группу.

- Логистические структуры, как интегрированные организационные единицы, впервые появились в 1950-х годах
- Побуждением к объединению функций стала уверенность в том, что группировка логистических функций в рамках единой организационной структуры способствует интеграции. Согласно популярной парадигме, сближение функций должно облегчить понимание того, как решения и процедуры, имеющие отношение к одной сфере деятельности, влияют на ситуацию в другой сфере.
- Интеграционная парадигма, основанная на организационном единстве, господствовала в течение 35 лет. Однако к середине 1980-х годов стало очевидно, что агрегирование функций не в состоянии обеспечить оптимальный механизм интеграции логистики. Во многих фирмах не успевали просохнуть чернила на проекте, казавшемся совершенной схемой организации логистической службы, как тут же появлялись новые, гораздо более всеобъемлющие трактовки идеальной организационной структуры.

# СТАДИИ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СТРУКТУР

## «СССР – Россия»

- I. Объединение сбыта и снабжения
- II. Разделение сбыта и снабжения
- III. Интеграция логистики против интеграции маркетинга и сбыта

## «Запад»

- I. Логистика отдельных этапов производственного процесса / Фрагментаризация
- II. Централизованная система логистики / Интеграция
- III. Децентрализованная система логистики / Комитеты, рабочие группы и межфункциональные команды

## • Традиционная организация функций

- Рисунок иллюстрирует традиционную организационную структуру с разделенными логистическими функциями. *На этой условной схеме представлены только те функции, которые непосредственно связаны с выполнением логистических операций.*
- Поначалу считалось, что результаты интегрированной деятельности могут быть улучшены за счет группирования разобщенных в традиционной организации логистических функций в единую управленческую структуру.
- Полагали, что если выполнение всех логистических функций будет сконцентрировано в рамках одной организационной единицы, это облегчит процесс управления, анализ издержек и выгод, а также принятие решений, направленных на минимизацию общих логистических издержек.



- Традиционная организация функций, относящихся к логистике

- Несмотря на то что идея функциональной интеграции логически обоснованна и привлекательна с позиций здравого смысла, она не всегда находит поддержку руководителей других подразделений.
- Многие усилия, направленные на перераспределение полномочий и ответственности менеджеров, наталкиваются на их сопротивление. Многие администраторы-логистики могут привести примеры того, как их попытки реорганизации встречали противодействие и недоверие — не говоря уж об обвинениях в имперских амбициях.
- В традиционных организационных структурах финансирование осуществляется по принципу операционной ответственности. Власть, влияние и вознаграждение менеджеров зависят от управления большим числом людей и ресурсов. Поэтому логистическая реорганизация, как правило, воспринималась как средство увеличения власти, влияния и зарплат логистических менеджеров за счет руководителей других подразделений.
- Но тем не менее все больше фирм стали осознавать, какие крупные выгоды сулит реорганизация. Такая реорганизация на основе функционального агрегирования, как правило, осуществлялась в три стадии.



## • **Организационная стадия 1**

- Первые попытки группирования логистических функций были предприняты в конце 1950 — начале 1960-х годов.
- Как правило, поначалу в операционные блоки объединялись две или более логистические функции без существенных изменений в общей организационной иерархии.
- На этой первой стадии эволюции редко осуществлялась интеграция закупочных подразделений с подразделениями, занимающимися физическим распределением.
- Хотя и совершенно независимо друг от друга, подразделения, занимающиеся физическим распределением и управлением материальными ресурсами, агрегируют родственные функции. Как свидетельство признания потенциала развития логистики по пути интеграции в компании создают один или два объединенных операционных блока.
- В сфере маркетинга такой блок, как правило, предназначен для обслуживания потребителей. В сфере производства усилия обычно концентрируются вокруг снабжения материалами и комплектующими.
- Однако большинство традиционных подразделений не претерпело изменений, нет значительных перемен и в общей иерархической структуре организации.
- На стадии 1 организационные изменения привели главным образом к группированию функций в пределах традиционных сфер маркетинга и производства.
- Серьезным недостатком организации на стадии 1 было отсутствие прямой ответственности за управление запасами. Например, первоначально организационные единицы, занимающиеся физическим распределением, как правило, контролировали складирование, транспортировку и обработку заказов. На стадии 1 лишь в немногих организациях предусматривалась прямая ответственность за согласование действий между подразделениями, занимающимися транспортировкой и окончательным размещением запасов.



• **Организация логистики: стадия 1**

## • **Организационная стадия 2**

- Когда компания в целом набирается опыта работы на основе объединения логистических функций и в полной мере оценивает связанную с этим выгоду (от снижения издержек), начинается вторая стадия организационной перестройки, которая пришлась на конец 1960-х и начало 1970-х годов.
- Для стадии 2 характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы, сопровождаемое повышением ее статуса, полномочий и ответственности.
- На стадии 2 концепция полностью интегрированного логистического подразделения так и остается не реализованной. Фактор, препятствующий полной интеграции, — отсутствие межфункциональных логистических информационных систем. Как правило, степень организационной интеграции воплощает возможности информационных систем, которыми располагает фирма.
- Характерной чертой стадии 2 является то, что функции физического распределения или управления материальными ресурсами постепенно получили признание наряду с финансированием, производством и маркетингом.
- На стадии 2 интегрированные логистические подразделения начали оказывать существенное влияние на выработку общей стратегии делового предприятия. Организационная стадия 2 повсеместно встречается в современной промышленности и вполне может считаться наиболее освоенным подходом к логистическому обеспечению.

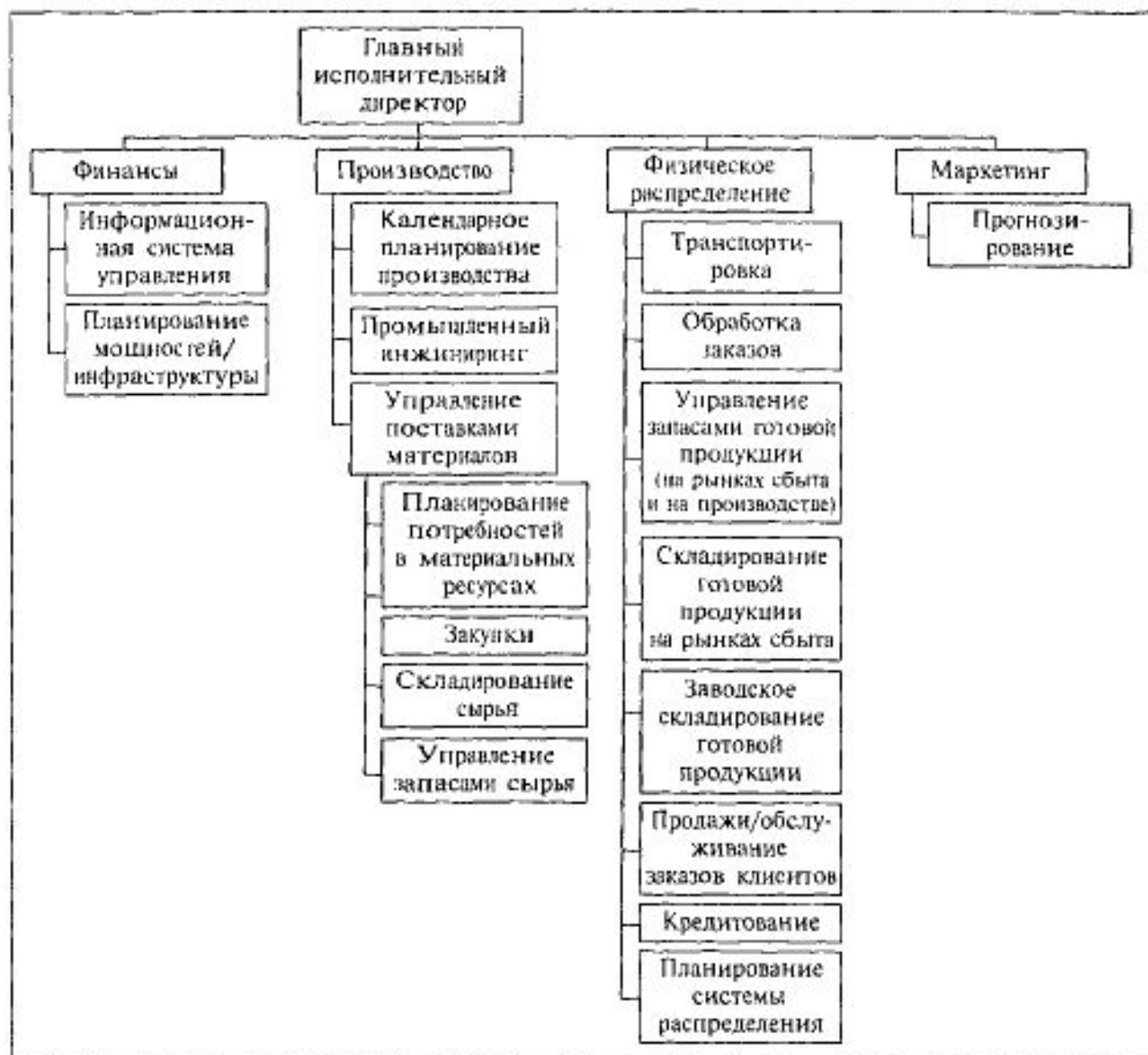


Рисунок 20.4. Организация логистики: стадия 2

## • **Организационная стадия 3**

- Признаки организационной стадии 3 появились в 1980-х годах, когда началось возрождение логистики.
- На этой стадии организация характеризуется стремлением к объединению всех логистических функций и операций под единым руководством. Стадия 3, отличительные особенности которой подробно представлены на рисунке, была и остается редкостью.
- На стадии 3 в развитии организационной структуры прослеживается ясная тенденция к группированию многих логистических функций (как планово-координационного, так и оперативного характера) в единый блок с общим руководством и ответственностью. Цель состоит в стратегическом управлении всеми материальными потоками и запасами ради максимизации прибыли делового предприятия в целом.
- Переходу к организационной стадии 3 способствовало бурное развитие логистических информационных систем.

### • **Организационная стадия 3**

- Во-первых, каждая функциональная область логистики — структурирована как отдельный бизнес-процесс. Выстраивание прямых цепочек соподчинения, полномочий и ответственности позволило объединить работу отдельных вспомогательных служб в общий интегрированный логистический процесс.
- Во-вторых, пять функций, относящихся к логистической поддержке, распределены между пятью оперативными службами. Общая целевая ориентация этих служб обеспечивает механизм интеграции всех логистических операций.
- В-третьих, в планировании логистических ресурсов задействован весь потенциал управленческой информации по планированию и координации операций. Планы бизнеса на тот или иной период, опираются на прогнозы спроса, результаты обработки заказов, данные о состоянии запасов и стратегии размещения и загрузки мощностей. На основе выявленных потребностей плановое подразделение обеспечивает согласование календарных планов выпуска продукции, планов загрузки мощностей и планов потребностей в МР.
- Наконец, на стадии 3 сводное планирование и контроль осуществляются на высшем уровне организации. Эти два вида деятельности содействуют интеграции. Группа планирования занимается разработкой долгосрочных стратегий и отвечает за совершенствование и модернизацию логистической системы. Подразделение логистического контроля занимается оценкой издержек и уровня сервиса, а также информационным обеспечением процесса принятия управленческих решений. Развитие процедур логистического контроля является одной из основных задач интегрального управления логистикой. Необходимость тщательной оценки результатов деятельности — это прямое следствие возрастающего значения качественного обслуживания потребителей. Чрезвычайная важность такой оценки обусловлена большим объемом капитала, вовлеченного в сферу логистики.

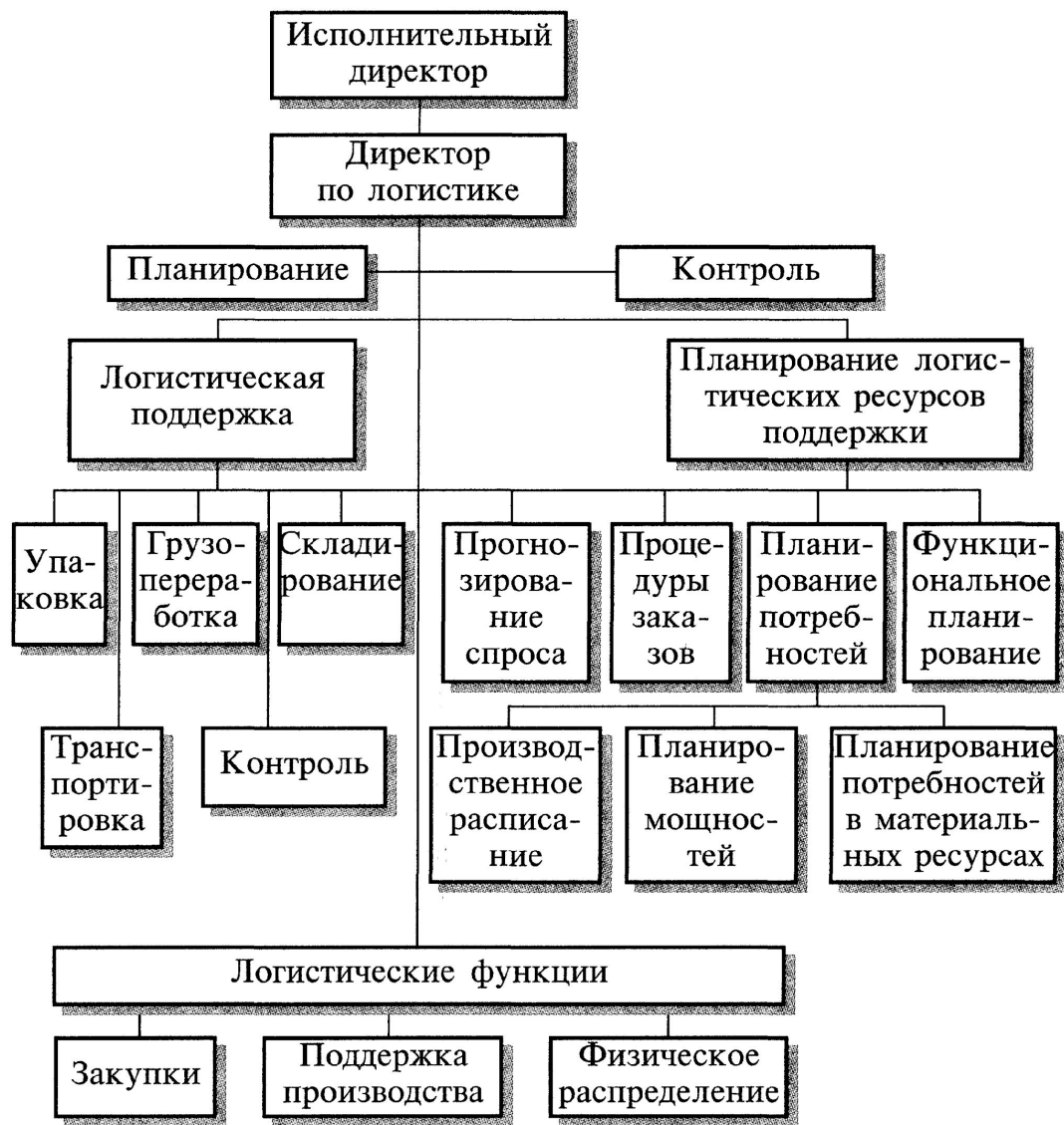


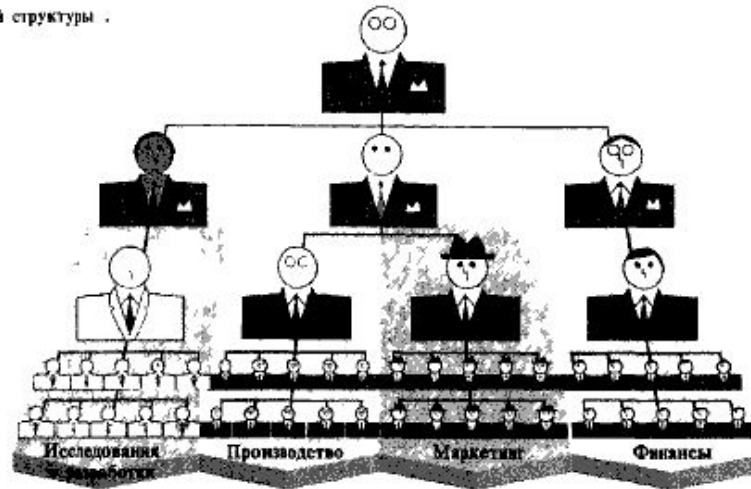
Рис. 11.2. Типовая организационно-функциональная структура логистической системы (фаза 3).

- **Стадия 4: смещение акцента от функции к процессу**

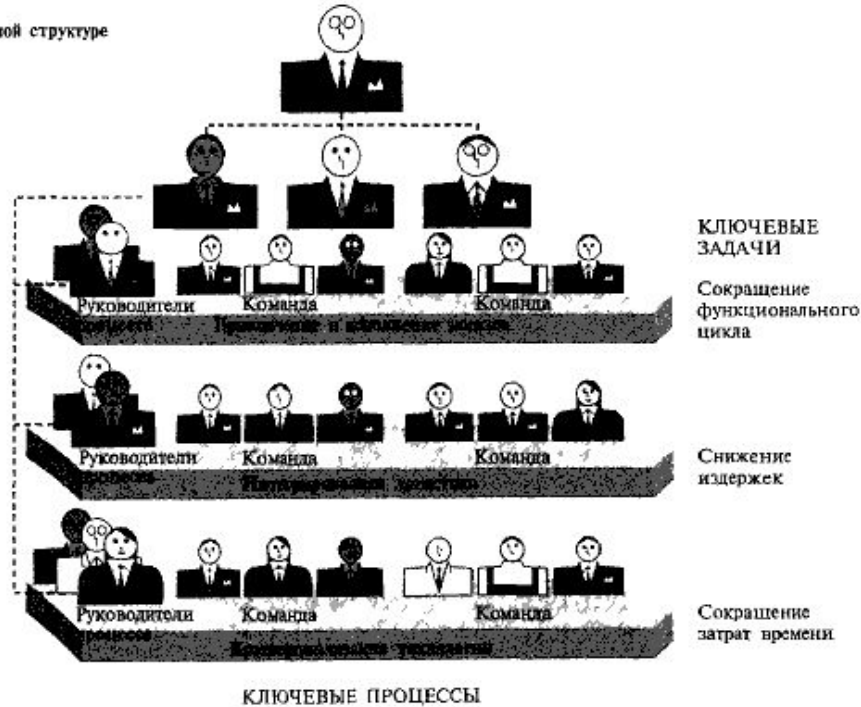
- Организации стремятся максимально сосредоточить свои усилия на управлении, ориентированном на процесс.
- Консультанты компании McKinsey Фрэнк Остров и Даг Смит предложили схему, иллюстрирующую переход организации, построенной по принципу вертикальной функциональной иерархии, к процессо-ориентированной горизонтальной структуре управления.
- Концепция организации XXI в. своим появлением обязана трем факторам:
  - (1) развитию в фирмах атмосферы коллективной сопричастности к общим результатам благодаря созданию самоуправляемых команд как средства повышения производительности труда;
  - (2) повышению общей производительности в большей мере за счет управления процессами, чем функциями;
  - (3) оперативному обмену достоверной информацией, делающему возможной интеграцию всех элементов организации. Информационная технология рассматривается как несущая конструкция нового делового предприятия, заменяющая организационную иерархию.



От вертикальной структуры .



...к горизонтальной структуре



Источник: Thomas A. Stewart. The Search for the Organization of Tomorrow // Fortune 1992 May 18 P. 94

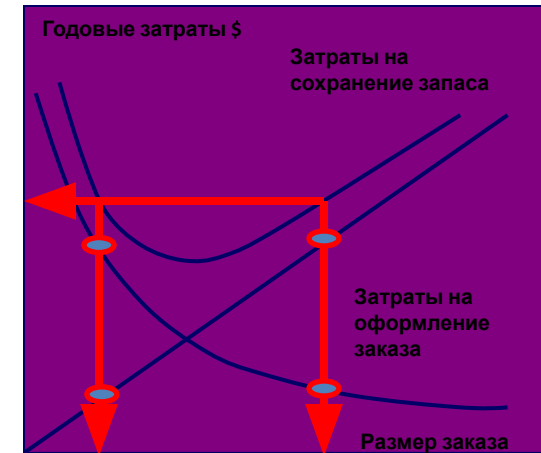
Рисунок 20.6. Переход от вертикальной организационной структуры к горизонтальной

- **Стадия 4: смешение акцента от функции к процессу**

- Требования, предъявляемые к управлению логистикой как процессом, имеют три аспекта.
- Во-первых, все усилия должны быть направлены на создание дополнительной стоимости для потребителей. Любая логистическая операция оправдана лишь в той мере, в какой она содействует наращиванию потребительской стоимости. Стало быть, все действия должны быть мотивированы уверенностью в том, что их выполнение отвечает пожеланиям клиентов. Логистические менеджеры должны развивать в себе способность думать о других.
- Во-вторых, организационная поддержка логистики как часть общего бизнес-процесса требует, чтобы все средства, необходимые для работы, были доступны независимо от их функциональной принадлежности. Функциональная организационная структура может искусственно разделять операционные потоки и создавать «узкие места».
- Радикальные изменения, знаменующие переход от функциональной к процессовой ориентации организационных структур, несут в себе неоднозначный сигнал для логистических менеджеров. Суть изменений, связанных с управлением логистикой как целостным процессом, заключается в том, что логистика превращается в основную движущую силу всех нововведений в бизнесе, касаются ли они разработки новых продуктов, привлечения и исполнения заказов, доставки продукции потребителям и т.п.
- С другой стороны, куда меньше ясности в понимании того, как наладить выполнение самих процессов и управление ими. Наиболее успешные логистические решения, наблюдаемые в течение последнего десятилетия, характеризуются сочетанием разных организационных форм, на основе которых строится управление целостным логистическим процессом в рамках модифицированных иерархических структур.

## Традиционная система учета издержек по функциям

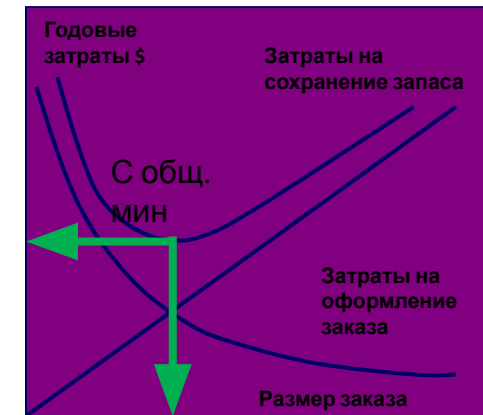
	Снабже ние	Трансп орт	Производст во	Запасы	Сбыт	
Бизнес – процесс А	50	40	80	120	25	315
Бизнес – процесс Б	10	30	60	90	40	230
Бизнес – процесс С	25	40	40	20	30	155
<b>Издержки по функциям</b>	<b>85</b>	<b>110</b>	<b>180</b>	<b>230</b>	<b>95</b>	



### Собственники

## Учет логистических издержек по материальным потокам

	Снабже ние	Трансп орт	Производст во	Запасы	Сбыт	
Бизнес – процесс А						min
Бизнес – процесс Б						min
Бизнес – процесс С						min



- **Межфункциональный менеджмент (Cross-functional management):** координация деятельности структурных подразделений.

## • Использование административного ресурса. Приказ о назначении владельцев процессов

Внести изменения в структуру управления компанией, используя процессный подход в управлении.

Для этого:

1. В дополнение к действующей структуре функционального подчинения, назначить владельцами процессов:

1. Прогнозировать покупательский спрос потребителей и разрабатывать товарную матрицу, Иванов И.И.

2. Осуществлять мониторинг удовлетворенности продуктами и услугами, \_\_\_\_\_

3. Определять слабые стороны в предложении продуктов/услуг, \_\_\_\_\_

.....

п. ....

[Проект приказа о назначении владельцев БП.doc](#)

### Чек - лист полномочий и обязанностей собственников процессов

Полномочия	Отметка
выставлять требования к входам своего процесса и их показателям	
разрабатывать и вносить изменения в управляющую документацию процесса	
издавать распоряжения, распространяющиеся на всех участников данного процесса. Распоряжения должны быть согласованы с непосредственными руководителями участников процесса	
запрашивать ресурсы и информацию для обеспечения и управления процессом	

Обязанности	Отметка
отвечать за организацию работ по процессу, определять его технологию	
интегрировать фрагменты процесса в единый поток;	
координировать действия участников процесса во всех подразделениях компании;	
организовывать систему сбора информации о ходе процесса;	
разработать систему показателей для измерения процесса;	
вести контроль и анализ (мониторинг) хода процесса;	
проводить предупреждающие, корректирующие мероприятия для управления процессом;	
планировать и проводить мероприятия по улучшению процесса;	
Владельцы несут ответственность за результат и эффективность процесса перед руководством компании	



**Комплектующие подаются к сборочной линии по сборке грузовика**

- 1. Оператор проходит 25 футов, чтобы взять деталь**
- 2. Оператор открывает контейнер, чтобы взять детали**
- 3. Оператор протягивает руку**
- 4. Оператор берет деталь**
- 5. Оператор проходит 25 футов, возвращаясь к шасси**
- 6. Оператор устанавливает деталь на шасси**
- 7. Оператор идет к хранилищу крепежа**
- 8. Оператор подбирает болты для крепления детали**
- 9. Оператор проходит 25 футов, возвращаясь к шасси**
- 10. Оператор предварительно крепит деталь болтами**
- 11. Оператор идет туда, где храниться инструмент**
- 12. Оператор берет инструмент**
- 13. Оператор возвращается и подносит инструмент к шасси**
- 14. Оператор затягивает болты с помощью инструмента**
- 15. Оператор проходит 25 футов, чтобы взять следующую деталь**

Практикум: исключение операций не создающих ценности. Предложите два способа анализа операций не создающих ценности








Существующий метод       КАРТА ПРОЦЕССА  
 Предлагаемый метод

ОБЪЕКТ КАРТЫ Заказ      ДАТА \_\_\_\_\_  
 Карта процесса начинается со стола контролера и \_\_\_\_\_      КАРТА СОСТАВЛЕНА (кем) \_\_\_\_\_  
 заканчивается на столе машинистки в отделе снабжения      НОМЕР КАРТЫ \_\_\_\_\_  
 ОТДЕЛ \_\_\_\_\_      НОМЕР ЛИСТА \_\_\_\_\_

Расстояние в метрах	Время в минутах	Обозначения процессов	Описание процесса
	30	● → □ □ ▽	Заявка, выписанная контролером (один экземпляр)
	180	○ → □ → ▽	Заявка на столе у контролера в ожидании посыльного
19,5	1	○ → □ □ ▽	Посыльный передает секретарю руководителя
	120	○ → □ → ▽	Заявка на столе секретаря в ожидании печати
	30	● → □ □ ▽	Печатание заявки
4,5	0,5	○ → □ □ ▽	Секретарь передает управляющему заявку
	480	○ → □ → ▽	Заявка на столе руководителя в ожидании посыльного
	15	○ → □ □ ▽	Заявка рассматривается и утверждается
	480	○ → □ → ▽	Заявка на столе у руководителя
6	0,5	○ → □ □ ▽	Заявка передается в отдел снабжения
	240	○ → □ → ▽	Заявка на столе агента по закупкам в ожидании рассмотрения
	30	○ → □ □ ▽	Заявка рассматривается и принимается
	240	○ → □ → ▽	Заявка на столе агента по закупкам в ожидании посыльного
1,5	0,25	○ → □ □ ▽	Заявка передается к столу машинистки
	120	○ → □ → ▽	Заявка у машинистки в ожидании печати заказа на закупку
	30	● → □ □ ▽	Печатается заказ на поставку
	240	○ → □ → ▽	Заказ у машинистки в ожидании передачи в главный офис
		○ → □ □ ▽	
31,5	<u>2241,25</u>	3 4 2 8	Всего



1. Проведите сортировку по признаку добавления ценности
2. Рассчитайте экономию
3. Обсудите

-  операция
-  транспортирование
-  контроль
-  ожидание
-  архивирование или промежуточное складирование

- **Администрирование ЛС** можно определить как комплекс управленческих функций и процедур, осуществляемых персоналом логистического менеджмента фирмы (преимущественно с применением информационно-компьютерных технологий) для реализации стратегических, тактических и оперативных целей ЛС.



- В комплекс **основных функций администрирования ЛС** входят:
- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- организация;
- регулирование (принятие решений);
- координация;
- анализ;
- аудит (внутренний и внешний);
- контроллинг;
- ценообразование (бюджетирование).



- Указанные функции администрирования представляют собой набор стратегических, тактических и операционных решений, которые должны быть выстроены в виде некоторой иерархической процедуры - «пирамиды» построения ЛС компании. Несмотря на то, что логистика каждой компании в своем роде уникальна, существует ряд основополагающих моментов (этапов), которые должна выполнить любая компания при разработке ЛС.

- Основные *этапы построения логистической стратегии* следующие:
- разработка логистической стратегии;
- конфигурирование ЛС;
- идентификация ключевых логистических бизнес-процессов;
- разработка организационной структуры службы логистики;
- разработка системы контроллинга;
- выбор информационной поддержки логистики.

Уровень менеджмента	Должность	Типовые функции (должности)	% компаний США
Высший	Вице-президент	Распределение (физическое распределение)	29
		Маркетинг (продажи)	24
		Производство (операционный менеджмент)	19
		Транспортировка	5
		Материальный менеджмент (управление закупками)	3
		Логистика	10
		Смешанные функции	10
	Директор	Физическое распределение (операции в распределении)	35
		Транспортировка	15
		Материальный менеджмент	6
		Маркетинг (продажи)	8
		Операционный менеджмент	10
		Логистика	12
		Смешанные функции	14
Средний	Менеджер	Физическое распределение	28
		Менеджер по транспортировке	22
		Менеджер по потребительскому сервису	3
		Материальный менеджмент	4
		Логистическое планирование	6
		Операционный менеджмент	8
		Планирование запасов	3
		Логистика	10
		Маркетинг	5
		Складирование	9
	Смешанные функции	11	
	Супервайзер	Супервайзер по складированию	23
		Супервайзер по распределению	20
		Супервайзер по транспортировке	27
Смешанные функции		30	
Низший	Аналитик	Аналитик по операциям распределения	26
		Аналитик по логистическому планированию	11
		Транспортный аналитик	23
		Смешанные функции	40

Д/з:

- Логистический реинжиниринг;
- логистические бизнес-процессы;
- Логистический контроллинг;
- SCM – управление цепочками поставок.