

## РОЗДІЛ 6

### ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 6.1 Логістична місія та логістичне середовище підприємства**
- 6.2 Сутність та місце логістичного менеджменту**
- 6.3 Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, з фінансовим та виробничим менеджментом**
- 6.4 Логістичні зв'язки підприємства**
- 6.5 Стратегічне управління логістикою**
- 6.6 Організаційні структури управління логістикою**

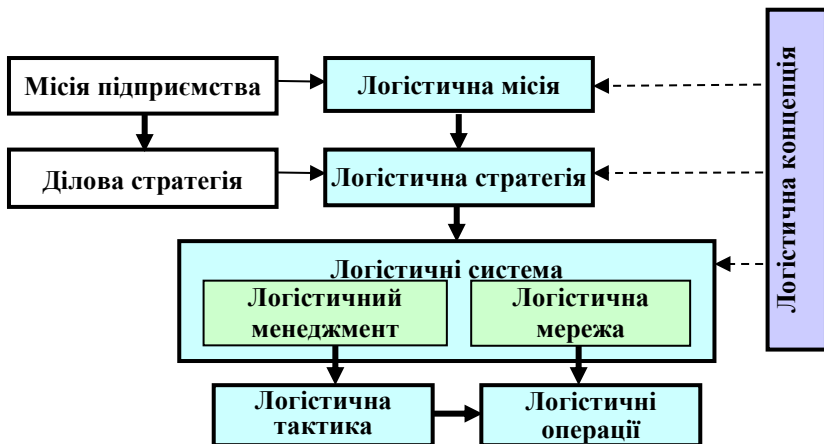
#### **6.1 Логістична місія та логістичне середовище підприємства**

Впровадження логістичного підходу у господарську діяльність підприємства на початковому етапі передбачає формулювання логістичної місії та логістичної стратегії на базі місії підприємства та загальної (корпоративної) стратегії. Далі для реалізації логістичної стратегії та тактики підприємством формується логістична система, яка складається з логістичної мережі та системи адміністрування – логістичного менеджменту (рис. 6.1).

Переважна більшість підприємств декларує місію як максимальне задоволення потреб споживачів у певному продукті (товарі). І споживачі оцінюють підприємство не тільки з позицій якості продукції та сервісу, що стосується і здатності доставляти її вчасно до безпосереднього місця споживання. Ці вимоги можна забезпечити шляхом реалізації потенціалу логістики.

Логістична місія базується на загальній місії підприємства та логістичній концепції. Згідно з визначенням *Д. Уотерса*, логістична місія – це узагальнена заява про цілі управління ланцюгами поставок. Чітко окреслена місія підприємства дозволяє визначати загальний напрямок та пріоритети його логістичної діяльності та на цій основі розробляти логістичну стратегію. На думку *Д. Стока*, формулювання місії логістики має об'єднувати конкретні цілі різних груп персоналу, зайнятого логістичною діяльністю, щоб сприяти його згуртованості та усуненню внутрішньо організаційних конфліктів.

З метою формалізації процесу розробки місії конкретного підприємства виділяють компоненти заяви про логістичну місію підприємства, причому їх перелік може бути подібним до загальної (корпоративної) місії підприємства, але відрізнятись за змістом.



**Рис. 6.1. Співвідношення: логістична місія - логістична стратегія - логістична система – логістичний менеджмент** (Складено на основі [59;143])

Перелік компонентів заяви про логістичну місію підприємства може бути такий [117; 131; 143 ]:

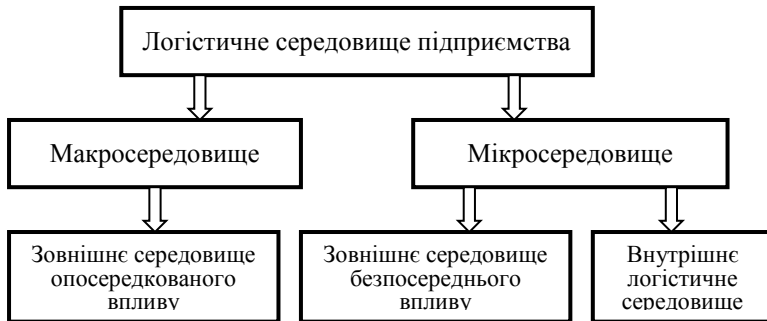
- визнання логістики сферою ключової компетенції та сферою конкурентних переваг;
- визначення цільових ринків, споживачів, основних товарів (послуг);
- заява про сприяння досягненню корпоративних цілей, надання послуг інтегрованої логістики, виконання логістичного управління за допомогою єдиної структури, загальної інформаційної мережі, ефективної інфраструктури;
- заява про зміцнення іміджу за допомогою логістики, як важливого компонента скорочення витрат тощо.

*Наприклад*, логістична місія виробничого підприємства може бути сформульована так: "Наша місія – забезпечувати своєчасну та з мінімально необхідними витратами доставку якісної продукції нашим споживачам для покращання конкурентної позиції та збільшення прибутку підприємства"

Логістичну місію часто ідентифікують з правилом 7R (логістичним міксом) - *забезпечення доставки необхідного продукту в потрібній кількості та певної якості в потрібний час та місце конкретному споживачу з мінімально необхідними витратами.*

Логістична діяльність підприємства відбувається в логістичному середовищі та під його впливом. Логістичне середовище

поділяють зовнішнє та внутрішнє, а також на макросередовище та мікросередовище (рис. 6.2). Зовнішнє логістичне середовище – це зовнішні умови логістичної діяльності підприємства.



**Рис. 6.2. Складові логістичного середовища підприємства**

Логістичне макросередовище – це зовнішнє середовище опосередкованого впливу (*чинники впливу: політичні, економічні, правові, технологічні, соціально-культурні, географічні та екологічні*). Дія цих чинників на логістичну діяльність аналогічна дії на будь-яку іншу, що має місце на підприємстві.

Мікрологістичне середовище підприємства складається із зовнішнього логістичного середовища безпосереднього впливу та внутрішнього середовища. До *чинників зовнішнього логістичного середовища* безпосереднього впливу належать: стан об'єктів зовнішньої логістичної інфраструктури та суб'єктів-учасників логістичної мережі підприємства, її територіальне розміщення, структура ланцюгів розподілу, доступність енергоресурсів, конкурентне середовище. *Чинники внутрішнього логістичного середовища* підприємства визначаються його економічними показниками, станом внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури; рівнем логістичного менеджменту підприємства, кваліфікації персоналу, технології, організації логістичної діяльності у внутрішніх ланках логістичної мережі, комунікації та корпоративної культури.

## **6.2. Сутність та місце логістичного менеджменту.**

Під час формування та реалізації логістичної стратегії підприємства важливого значення набуває система логістичного менеджменту.

Вітчизняними і закордонними науковцями розглядаються різні

підходи щодо трактування терміна "логістичний менеджмент", однак сутність даного поняття пояснюється лише деякими.

Із вітчизняних науковців, **Крикавський Є.В.** перший вводить поняття "логістичний менеджмент" і сутність його описує як менеджмент у логістичних системах на засадах теорії логістики. Він вбачає доцільність поєднання логістики та менеджменту як "комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками" [67, с. 177].

**Окландер М.А.** акцентує увагу на функціях, що мають забезпечити менеджмент логістики підприємства, а саме на: формуванні та розробці системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; розробці та реалізації стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексному управлінні логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточкових процесів; координації взаємопов'язаних функцій управління підприємством; вирішенні проблем специфіки та індивідуальності підприємства.

У закордонних науковців у сфері логістики досить різні погляди на визначення сутності терміна "логістичний менеджмент" **Сток Д.** та **Ламберт Д.** підтримують визначення цього терміна, наданого Радою логістичного менеджменту, яке трактується як частина процесу у ланцюзі поставок, протягом якого планується, реалізується і контролюється ефективний і виробничий потік товарів, їх запаси, сервіс та інформація, що пов'язана з ними від джерела зародження до точки споживання з метою задоволення потреб споживача [131].

Велику увагу критеріям логістичного менеджменту приділено **Фроловою Л.В.** До основних критеріїв вона відносить такі, як: орієнтованість на оптимізацію параметрів життєдіяльності логістичної системи в цілому та окремих її ланок; все ситуаційність логістичного управління; його гнучкість; безперервність; оперативність та економічна доцільність.

**Бауерсокс Д.** та **Клосс Д.** сутність логістичного менеджменту вбачають в створенні і налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які б служили опорою для ділової стратегії суб'єкта господарювання.

Відомий російський науковець **Сергеев В.І.** термін "логістичний менеджмент" розглядає у двох аспектах: по-перше, як своєрідне адміністрування логістичної системи, тобто виконання основних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік та аналіз) для досягнення цілей логістичної системи, по-друге, як персонал, що управляє логістичним процесом [59].

Таким чином, сутність логістичного менеджменту можна розглядати як формування та реалізацію системи управління, яка повинна об'єднати послідовність дій управлінського персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників та контрагентів у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга "постачання–виробництво–збут" у межах логістичної системи.

Основні принципи логістичного управління [24; 63; 98; 120; 145]:

- *системність* (діяльність підприємства розглядається у межах єдиної економіко-виробничої системи, і, водночас, із сукупністю відносно самостійних сфер діяльності), комплексність (характерні для функціонування як окремих логістичних операцій, так і для системи в цілому);
- *координація дій усіх ланок логістичної системи* (узгодження процесів функціонування окремих ланок);
- *інтеграційний зв'язок* (є характерним для діяльності логістичних підсистем);
- *впровадження ефективної інформаційної бази* (застосування сучасних інформаційних технологій, раціоналізація інформаційних потоків, побудова інформаційної моделі);
- *адаптованість* (здатність логістичної системи пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища).

Взаємозв'язок принципів логістичного менеджменту та формування ефективного логістичного забезпечення представимо за допомогою таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

**Принципи логістичного менеджменту  
і формування механізму логістичного забезпечення підприємства\***

Принцип логістичного менеджменту	Принцип формування ефективного логістичного забезпечення
Системність	Аналіз підприємства як складної логістичної системи
Комплексність	Горизонтальна інтеграція організаційної структури підприємства
Інтеграційний зв'язок	Безперервність загального господарського циклу
Координація дій усіх ланок логістичної системи	Оптимізація та автоматизація основних бізнес-процесів
Впровадження ефективної інформаційної бази	Впровадження корпоративної інформаційної системи
Адаптованість	Розгляд усіх процесів як потокових

\*Сформовано на основі опрацювання джерел [24; 63; 98; 120]

Шляхом практичного впровадження принципів логістичного менеджменту можна досягти підвищення організаційно-економічної стійкості підприємства, усунути конфлікти між функціональними підрозділами, забезпечити інтегровану взаємодію з логістичними партнерами та досягти додаткових конкурентних переваг.

Логістичний менеджмент – це також персонал, що керує логістичним процесом. Його поділяють на:

- *top management* – вищий управлінський персонал, наприклад, заступник директора з логістики, інтегральний логістичний менеджер, начальник відділу (служби) логістики;

- *middle management (supervisors)* – середній управлінський персонал – керівники структурних підрозділів відділу (служби) логістики, супервайзери (координатори) функціональних областей логістики підприємства або ключових логістичних функцій, аналітики, провідні логістичні менеджери і т.ін.;

- *lower management* – управлінський персонал нижчої ланки служби логістики фірми: логістичні менеджери, аналітики-статистики, допоміжний персонал і т.ін.

Менеджмент логістики підприємства має здійснювати наступні *завдання* (функції) [12; 98; 141]:

- 1) формування та розвиток логістичної системи (*проектування, побудова та періодична трансформація відповідно до змін технологій, вимог ринку та стратегії підприємства*);

- 2) розробка логістичної стратегії та управління процесом її реалізації у поєднанні з загальною організаційною стратегією підприємства;

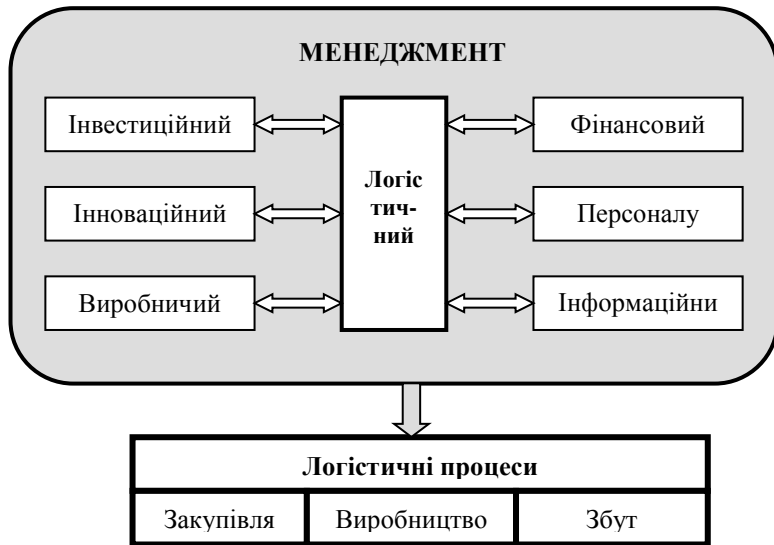
- 3) управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточних процесів (*планування, організація, оперативне регулювання та контроль руху внутрішніх та зовнішніх потоків, координація взаємозв'язаних функцій управління*).

Таким чином, застосовуючи управлінські процедури міжфункціональної та міжорганізаційної логістичної координації, логістичний менеджмент спрямовує дії служб підприємства та його контрагентів на досягнення концептуальної мети логістики.

Вищевикладене дозволяє визначити місце логістичного менеджменту у системі менеджменту підприємства (рис.6.3).

Логістичний менеджменту за стратегічними і оперативними цілями та завданнями (*управління процесом закупівлі матеріальних ресурсів, виробництвом та збутом готової продукції*) тісно пов'язаний з усіма функціональними складовими менеджменту

підприємства (інвестиційним, інноваційним, виробничим, фінансовим, інформаційним, персоналу).



**Рис. 6.3. Логістичний менеджмент у системі менеджменту підприємства**

В рамках логістичного менеджменту виконується інтеграція логістичних функцій, процесів, сфер діяльності тощо. Для реалізації функцій логістики на підприємстві беруть участь багато його підрозділів: маркетингу, матеріально-технічного постачання, планово-економічний, виробничі, збуту, фінансовий відділ, транспортне і складське господарство. Тому відділ або група логістики має тісно взаємодіяти з різними службами підприємства для ефективного управління логістичними процесами. Інтеграційна місія логістики змінює зміст діяльності окремих функціональних підрозділів, переорієнтує діяльність функціональних менеджерів на інтеграцію зусиль.

### **6.3 Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, з фінансовим та виробничим менеджментом**

Планування, управління, контроль та сам процес виконання логістичної діяльності тісно взаємопов'язані з іншими видами діяльності на підприємстві.

Розглянемо, як взаємодіє логістичний менеджмент з маркетингом, з фінансовим та виробничим менеджментом.

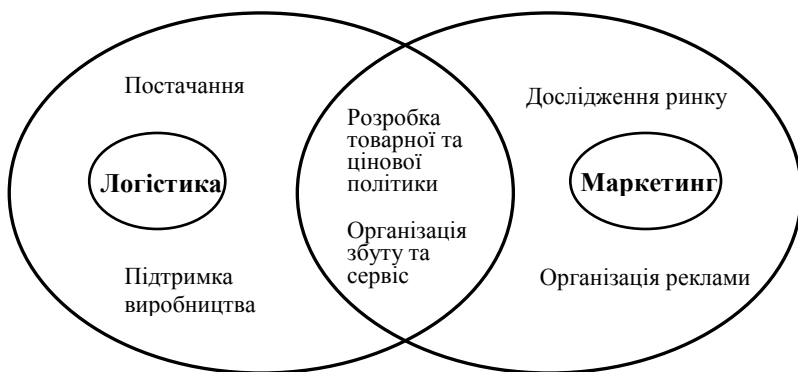
Найтісніше взаємозалежні маркетинг та логістика. Взаємовідносини логістики й маркетингу підприємства дискусійні. Існують різні точки зору: логістика – це частина маркетингу; маркетинг – це частина логістики; логістика і маркетинг належать до різних сфер; логістика і маркетинг мають спільні сфери.

На думку багатьох дослідників, логістику і маркетинг доцільно вважати самостійними науками, видами діяльності, які мають як спільні, так і особливі для кожної з них сфери.

На підприємстві логістична та маркетингова системи мають спільну функціональну сферу (рис. 6.4).

Завдання розробки товарної та цінової політики, організації збуту мають розв'язуватись фахівцями з логістики та маркетингу спільно. Визначений маркетинговою стратегією асортимент може змінити структуру логістичних ланцюгів, види транспортних засобів і способи транспортування. Це може призвести до зміни логістичних витрат та ціни товарів.

Взаємодія маркетингу та логістики може бути також представлена у вигляді взаємозв'язку маркетингового і логістичного міксів з метою задоволення вимог споживачів (рис. 6.5).

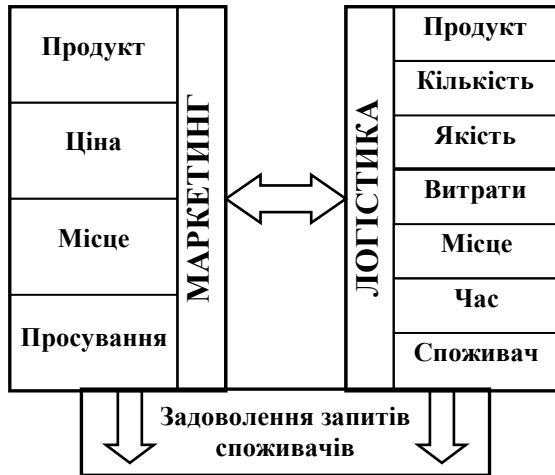


**Рис. 6.4. Співвідношення логістики і маркетингу підприємства**  
(розроблено з використанням [99])

Прямий взаємозв'язок існує за таким складовим маркетингового комплексу, як продукт, місце і ціна (витрати). Асортимент продукції, що визначається маркетинговою стратегією підприємства, має вплив на структуру логістичних ланцюгів



розподілу, рівні запасів, способи вантажопереробки, транспортування, пакування тощо.



**Рис. 6.5. Взаємодія маркетингового та логістичного міксів**

Витрати на складування, вантажопереробку, транспортні витрати впливають на ціни товарів. Ефективна логістична мережа створює можливості для своєчасних поставок розрекламованих товарів, залучення торгових посередників та покупців. Тому рішення в сфері маркетингу мають бути погоджені з логістичним менеджером. Керуючись концепцією маркетингу, фахівці підприємства, створюють, стимулюють попит, а при використанні концепції логістики у них з'являється можливість задовольнити його з мінімальними логістичними витратами.

Інтеграції маркетингу і логістики проявляється і у стратегічному менеджменті в процесі формування інтегрованої структури маркетингово-логістичної мережі та обґрунтування маркетингово-логістичних стратегій. Так, наприклад, при формуванні маркетингової стратегії необхідно сегментувати ринки, щоб виділити групи споживачів за вимогами у сфері логістичного сервісу.

Таким чином, стратегія маркетингу повинна бути інтегрована з ефективною стратегією логістики. Ефективність маркетингу впливає на ефективність логістики і навпаки.

Взаємодія логістики з операційним менеджментом проявляється у логістичній підтримці виробництва (наприклад, управління внутрішньовиробничими замовленнями, запасами ресурсів,

транспорт) та управлінні логістичною діяльністю у постачанні ресурсів та реалізації готової продукції. Більш детально цю взаємодію можна представити за такими напрямками [36; 66]:

- скорочення тривалості виробничого циклу;
- прийняття рішень про запуск продукції у виробництво та формування графіків випуску готової продукції;
- врахування сезонного попиту (*оптимізація витрат при створенні сезонних запасів продукції*);
- управління закупівлями матеріальних ресурсів, забезпечення необхідного рівня їх запасів;
- доставка сировини та комплектуючих в цеха, безпосередньо до робочих місць та переміщення виготовленої продукції в місця зберігання;
- визначення необхідного рівня якості продукції та контроль за його дотриманням;
- вибір захисної упаковки продукції для переміщення та вантажопереробки;
- розв'язання завдання "виробляти чи купувати" (*у процесі прийняття рішення враховуються виробничі та логістичні витрати*);
- розміщення виробничих та допоміжних підрозділів підприємства;
- забезпечення передпродажного та післяпродажного сервісу.

Взаємодія логістики з інвестиційним та інноваційним менеджментом спрямована на врахування змін, що пов'язані з введенням нових технологій у виробництво, а також вирішення проблем технічного та технологічного забезпечення логістичної діяльності.

Взаємодія логістичного і фінансового менеджменту – це визначення обсягу оборотного капіталу, що необхідно вкласти у запаси та його оборотність, при управлінні логістичними витратами, прийняття рішень про закупівлю обладнання для забезпечення логістичних процесів.

Взаємозв'язок логістики із системою бухгалтерського обліку і звітності - виділення із загальної суми витрат логістичних витрат.

Взаємодія логістики з менеджментом персоналу проявляється у розміщенні, навчанні, стимулюванні персоналу в ланках логістичної системи, формуванні системи взаємин з координації між працівниками різних підрозділів підприємства.

Таким чином, логістика інтегрована з основними функціональними сферами бізнесу в досягненні загальних цілей.

## 6.4 Логістичні зв'язки підприємства

Пріоритетну роль у формуванні ланцюга поставок відіграють системні зв'язки, які виникають під час взаємодії його складових елементів, забезпечуючи функціонування ланцюга як єдиної системи. Тому важливим завданням служби логістики є забезпечення міжорганізаційної координації, що базується на логістичних зв'язках підприємства, які можна розглядати як сукупність організаційних, економічних та правових взаємовідносин учасників логістичних ланцюгів (*виробників, постачальників, споживачів, торгових посередників, перевізників, фінансових та митних установ тощо*).

Взаємовідносини між організаціями поділяють на такі типи [131]:

- *відносини дистантного типу*, коли організації здійснюють угоди з поставки товарів або надання послуг протягом тривалого часу, однак відносини припиняються після закінчення угоди. До такого типу належить більшість відносин між організаціями;
- *партнерство*. Партнерські взаємовідносини у логістичному ланцюзі - це тісне співробітництво між його учасниками, яке досягається завдяки єдності поглядів щодо цілей, стратегій логістичної діяльності та передбачає розподіл обов'язків, ризиків та прибутків. Такі відносини ґрунтуються на постійних комунікаціях, довірі, суворому виконанні зобов'язань учасниками ланцюга. Можливі взаємні вигоди від партнерства: зниження сукупних логістичних витрат; ефективніше використання логістичної інфраструктури; покращання обслуговування споживачів; зростання прибутку. Партнерства поділяють на такі різновиди: координація діяльності в одній функціональній області в короткостроковому періоді; інтеграція діяльності кількох функціональних напрямів в довгостроковому періоді (*високий рівень інтеграції, коли кожна організація розглядає іншу як продовження власного бізнесу*).

Форми взаємодії між учасниками ланцюгів поставок можуть бути такі: співробітництво (обмін інформацією, укладання угод, партнерство тощо); конфлікти; конкуренція. Якщо взаємовідносини співробітництва учасників ланцюгів поставок ґрунтуються на збігу економічних інтересів, то конфлікти виникають через зіткнення інтересів учасників, нечіткий розподіл їх обов'язків, прав, доходів.

Зазвичай підприємство в господарській діяльності має різні типи взаємовідносин. Взаємовідносини у ланцюгах поставок регулюються інтересами учасників, вимогами ринку, а також державою.

## 6.5 Стратегічне управління логістикою

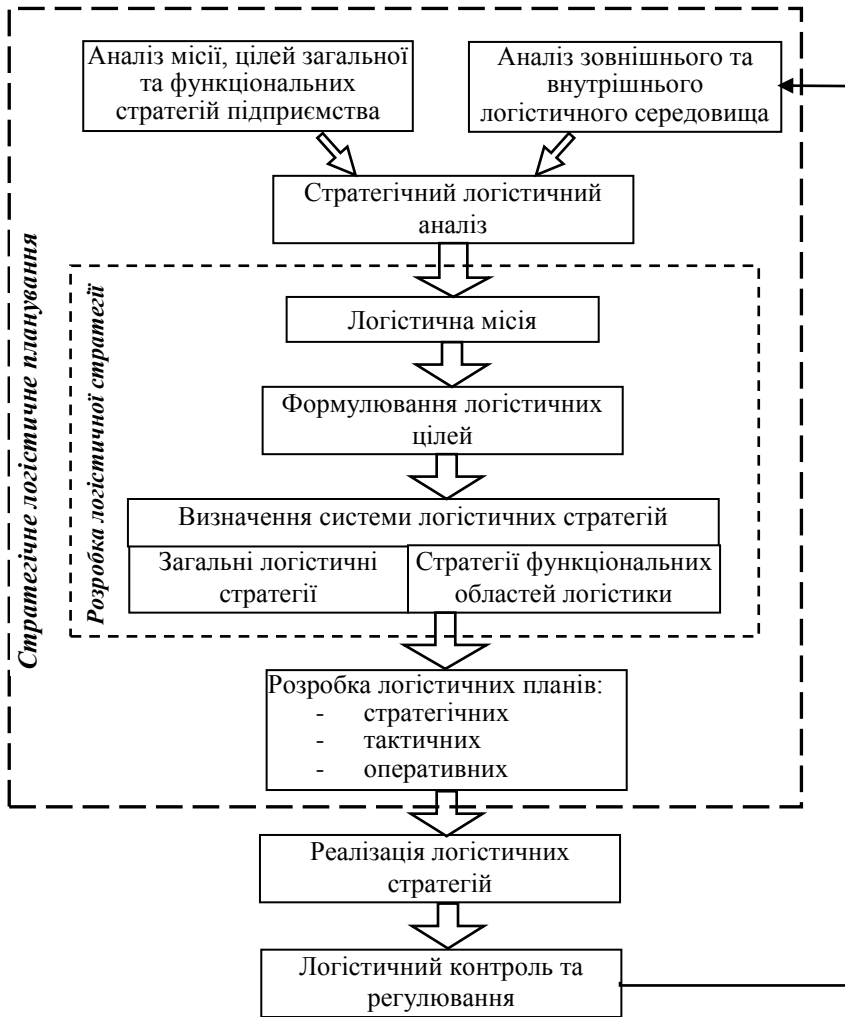
Стратегічне управління – це область менеджменту, яка спрямована на довгострокові цілі та дії підприємства щодо створення та утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити йому прибуток у довгостроковій перспективі..

**Стратегічне управління логістикою** – це діяльність, яка пов'язана з постановкою довгострокових цілей, розробкою та реалізацією завдань логістичної системи підприємства, які дають можливість підприємству досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та факторам зовнішнього середовища. Стратегічне управління логістикою включає стратегічне планування, передбачає розробку та реалізацію системи стратегій (стратегічного набору).

Стратегічний логістичний менеджмент - це безперервний процес, який починається з оцінки ситуації зовні і всередині підприємства, вибору найкращої з виявлених стратегічних альтернатив і розробки докладного плану, спрямованого на поетапне здійснення обраної стратегії. Узагальнена схема послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства наведена на рис. 6.6.

Перші етапи присвячені аудиту логістики. Спочатку аналізується місія підприємства, його загальні цілі та стратегії їх досягнення (загальна, маркетингова, виробнича, фінансова), оцінюються їх взаємодія з логістичною стратегією. Досліджується зовнішнє та внутрішнє логістичне середовище. С метою аналізу можливостей, результати проведеного дослідження узагальнюються засобами стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, складання матриць та ін.(див. Розділ 5, п.5.4). Наступні три етапи складають процес розробки логістичної стратегії, яка конкретизується шляхом розробки системи логістичних планів. Завершають процес логістичного управління етап реалізації логістичних стратегій та етап логістичного контролю та регулювання (*моніторинг, оцінка результатів та внесення коректив*).

Стратегічне планування - це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм. Стратегічне планування логістики здійснюється в контексті загальних цілей і планів підприємства.



**Рис. 6.6. Послідовність стратегічного управління логістикою**

Стратегічне логістичне планування є важливою складовою стратегічного управління логістикою, воно представляє собою набір дій, рішень керівництва, які призводять до розробки логістичних стратегій.

Стратегія - це довгостроковий план (модель, образ) дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. За сутністю вона є методом досягнення цілей.

Основним засобом ефективного формування та реалізації логістичних процесів підприємства є розробка логістичної стратегії. У науковій літературі з логістики відсутня єдність поглядів у питанні визначення змісту поняття "логістична стратегія". У таблиці 6.2 наведені визначення цього поняття, запропоновані вітчизняними та закордонними вченими і спеціалістами у цій сфері. Характерні риси базових логістичних стратегій наведено у таблиці 6.3.

Таблиця 6.2

**Визначення суті поняття "логістична стратегія"**

Автор	Визначення
Крикавський С.В. [67]	...одна із функціональних стратегій підприємства (поряд з виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку та ін.), що ідентифікуються в логістичних системах і ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі
Миротін Л.Б., Ташбаєв І.Е. [84]	...правила прийняття рішень, що направляють процес розвитку логістичної системи організації; узагальнена модель дій, що необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства; набір правил для прийняття рішень, якими служба логістики підприємства керується в процесі своєї логістичної діяльності
Сергєєв В.І. [59, с. 95]	...довгостроковий, якісно визначений напрям логістики, який стосується форм і засобів її реалізації на фірмі, міжфункціонального і міжорганізаційного координування й інтеграції, що сформований вищим менеджментом компанії згідно з корпоративними цілями
Сток Дж., Ламберт Д.М. [131, с. 651]	...довгостроковий план дій, що розпочинається з визначення цілей та стратегій обслуговування споживачів, рішення у якому приймаються ієрархічно й в ітеративному режимі (від стратегічних до структурних) та включає інтегрування восьми ключових елементів (обслуговування споживачів, проектування ланцюгів поставок, стратегії формування мережі, проектування складу і його операцій, управління транспортуванням, матеріальний менеджмент, інформаційні технології, управління організацією та змінами)
Тридід О.М., Таньков К.М. [137]	...сукупність певних видів логістичної діяльності та віднесених до них логістичних функцій/операцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства
Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко (Великобританія) [131]	...набір керуючих принципів, рушійних сил та відносин, що склались, які допомагають інформувати усіх співпрацівників стосовно цілей, планів та вказівок, спрямованих на досягнення цілей, й які закріплюються через свідому поведінку та на інтуїтивному рівні протягом усіх етапів логістичного ланцюга

Таблиця 6.3

**Характерні риси базових логістичних стратегій\***

Базова логістична стратегія
<b><i>Оптимізації загальних логістичних витрат:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення логістичних витрат за логістичними функціями;</li> <li>– оптимізація рівнів запасів в логістичній системі;</li> <li>– оптимізація логістичних рішень в окремих функціональних областях;</li> <li>– вибір оптимального варіанта “складування”;</li> <li>– вибір оптимального варіанта “транспортування”;</li> <li>– використання 3PL підходу тощо</li> </ul>
<b><i>Покращення якості логістичного сервісу:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– покращення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування тощо);</li> <li>– розробка та використання провідних логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту;</li> <li>– підтримка передпродажного і післяпродажного сервісу;</li> <li>– створення системи управління якістю логістичного сервісу;</li> <li>– застосування бенчмаркінгу тощо</li> </ul>
<b><i>Мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація конфігурації логістичної мережі;</li> <li>– використання складських приміщень загального користування;</li> <li>– використання послуг логістичних посередників;</li> <li>– застосування технології “Just-in-Time”;</li> <li>– оптимізація дислокації об’єктів логістичної інфраструктури тощо</li> </ul>
<b><i>Логістичного аутсорсингу:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зосередження уваги компанії на своїх ключових областях компетенції, шляхом пошуку логістичних посередників, що виконують неключові функції;</li> <li>– оптимізація вибору джерел зовнішніх посередників;</li> <li>– оптимізація числа логістичних посередників і закріплених за ними функцій тощо</li> </ul>

\*Сформовано на основі опрацювання джерел [12; 59; 63; 120]

Узагальнення існуючих підходів до трактування поняття "логістична стратегія" дозволило нам сформулювати такі висновки:

- вона базується на ряді аспектів, що формують її суть, а саме: часовому (довгострокове планування), стратегічному (взаємозв’язок логістики із корпоративною стратегією), інтегративному (інтегрування усіх логістичних елементів), економічному (оптимізація руху потоків) та інформаційному (формування ефективних інформаційних мереж);
- за змістом включає в себе цілі, критерії їх досягнення та заходи із раціонального управління й координації потокових процесів для досягнення бізнес-стратегії підприємства;
- вирішує завдання з управління постачанням, запасами і збутом в логістичній системі;

– її основним призначенням є підтримка корпоративної (маркетингової, операційної) стратегії підприємства;

– позитивний ефект від її застосування полягає у зниженні рівня витрат при досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів.

*Призначенням логістичної стратегії є підтримання загальної стратегії підприємства з метою оптимізації ресурсів підприємства при управлінні потоками. Тому логістична стратегія повинна формуватись виходячи із загальної стратегії підприємства та положень логістичної концепції. В свою чергу, рівень та стратегія розвитку логістики на підприємстві може здійснювати значний вплив на формування його загальної стратегії. Наприклад, бізнес-стратегія, спрямована високу якість обслуговування клієнтів може бути реалізована за можливості швидкої доставки вантажу у будь-який пункт призначення та відстеження його руху. Це потребує впровадження відповідних логістичних технологій.*

Основою, вихідним пунктом розробки логістичної стратегії є логістична місія підприємства, яка трансформується у конкретні стратегічні цілі та задачі його логістичної діяльності

Стратегічні цілі задаються за допомогою одного або декількох ключових показників ефективності логістики (логістичної системи) на підприємстві (див. п. 3.5), що характеризують рівень або динаміку поточних логістичних витрат, логістичного обслуговування, продуктивності та прибутковості логістичної діяльності. Показники можуть мати як кількісне, так і якісне вираження. Наведемо *приклад* кількісно визначених цілей логістичної стратегії деякого підприємства:

- тривалість виконання замовлення в межах України - протягом 7 днів;
- частка невиконаних замовлень через відсутність товарів на складі – не більше 5%;
- зростання в плановому періоді рентабельності логістичних витрат на 2%.

Одночасно досягти найнижчих логістичних витрат, найкращого сервісу, найвищої прибутковості на практиці неможливо. Тому підприємство має вибирати спрямованість своєї логістичної стратегії (стратегічний фокус), в залежності від того який фактор воно вважає найважливішим. *Наприклад*, підприємство може обрати в якості стратегічного напрямку скорочення логістичних витрат та здешевлення обслуговування або високу швидкість та надійність доставки чи надання додаткових послуг тощо.



Як свідчить практика логістична стратегія кожного підприємства певною мірою має індивідуальні особливості. Серед великої кількості логістичних стратегій виділимо ті, що найбільш часто застосовуються (табл.6.4):

Таблиця 6.4

**Базові логістичні стратегії\***

Стратегія	Шляхи реалізації
Мінімізації загальних логістичних витрат (струнка)	Оптимізація поточних логістичних витрат при виконанні окремих логістичних функцій.
Поліпшення якості логістичного сервісу (диференціації обслуговування, динамічна)	Надання індивідуальних послуг з урахуванням вимог споживача; поліпшення якості виконання логістичних функцій, передпродажний та після продажний сервіс та ін.
Мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру	Оптимізація конфігурації логістичної мережі, використання послуг посередників в транспортуванні, складуванні тощо.
Логістичного аутсорсингу	Зосередження підприємства на своїх ключових областях компетенції, доручення посередникам виконання неключових функцій
Стратегічного логістичного партнерства (інтегрованого ланцюга поставок)	Тісне співробітництво, довгострокова кооперація у відносинах з постачальниками, замовниками, посередниками; створення стратегічних альянсів; встановлення стандартів; інвестування

\*Розроблено з використанням [67; 120; 137; 143]

Практика свідчить, що розмаїття поставлених цілей, умов здійснення логістичного управління на підприємствах, диференціації логістичних стратегій стосовно вирішення певних логістичних проблем не дозволяють обмежитись розглянутими видами логістичних стратегій. Це і пояснює доповнення базових логістичних стратегій іншими видами, що також віднайшли своє практичне застосування у діяльності суб'єктів господарювання.

Наразі ефективно впроваджуються стратегії інтеграцій функцій і процесів (інтеграція маркетингової і логістичної стратегії у формі маркетингово-логістичного управління; інтеграція стратегій транспортування, складування, управління запасами тощо), стратегії консолідації, що мають на меті досягнення ефекту масштабу, за рахунок зниження витрат (локалізація запасів із зменшенням числа складів, консолідація транспортних перевезень), стратегії інновацій, що можуть забезпечити переваги на ринку у формі тимчасової чи часткової монополістичної позиції. Особливе місце належить стратегії інтегрованого ланцюга поставок. Особливістю стратегії виступає інтеграція та коо-

перація всіх учасників та сфер діяльності в ланцюгу поставок, яка дозволяє скоротити тривалість загального циклу та загальні витрати. Останнім часом, досить поширена у діяльності підприємств стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами, яка базується на використанні провідних управлінських й інформаційних технологій.

Стандартного підходу або універсального методу розробки логістичної стратегії не існує, але враховувати такі вимоги до формування та реалізації цієї стратегії необхідно:

- невід'ємний зв'язок стратегії логістики із загально корпоративною (діловою) стратегією;
- чітке формулювання логістичних цілей і завдань;
- надання стратегії логістики статусу основного джерела досягнення конкурентних переваг підприємства;
- здатність стратегії логістики, порівняно з іншими функціональними, розглядати суб'єкт господарювання як систему;
- диференціація стратегії логістики залежно від існуючої організації логістичної діяльності на підприємстві;
- базування стратегії логістики на основних логістичних компетенціях підприємства;
- відповідність організаційної структури підприємства основним задачам стратегії логістики;
- інтегрованість інформаційної системи в процесі формування стратегії логістики;
- організація моніторингу факторів впливу на процес реалізації стратегії логістики.

Крім того, що логістична стратегія повинна відповідати загальній (корпоративній) стратегії вона також має бути тісно пов'язана з функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою та ін.). Наприклад, якщо підприємство розробляє ділову стратегію виходу на закордонні ринки збуту, відповідною логістичною стратегією на початковому етапі може бути стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру, що реалізується шляхом використання експортних посередників, а в подальшому при побудові закордонної збутової мережі може бути використана стратегія логістичного партнерства. Якщо підприємство використовує конкурентну стратегію мінімізації ціни, відповідною буде стратегія мінімізації загальних логістичних витрат. Загальна логістична стратегія конкретизується в процесі розробки стратегій функціональних областей логістики. Загальні цілі стратегії мають бути підкріплені рішеннями, спрямованими на засоби реалізації цілей, які потім перетворюються у більш детальні тактичні та операційні

рішення, в конкретні дії на нижчих рівнях. Наприклад, якщо поставлена мета збільшення обсягів збуту, то засобом її реалізації може бути запровадження додаткового ланцюга збуту продукції через Інтернет. Протягом усього процесу розробки стратегії мають розглядатись її практичні наслідки та можливість реалізації. Оцінювання логістичної стратегії полягає у з'ясуванні її відповідності загальній стратегії, логістичним цілям, вимогам зовнішнього середовища та потенціалу підприємства.

На думку ряду дослідників [61; 100 та ін.] із зростанням ступеня логістичної інтеграції зростає роль логістичної стратегії, вона із функціональної стратегії перетворюється у ділову і далі у інтегруючу стратегію яка виходить за межі окремого підприємства і дозволяє охопити інші ланки ланцюга поставок.

Фахівці виділяють компоненти логістичної стратегії або найбільш важливі області [12; 55; 61; 127; 128], в яких необхідно приймати рішення :

- **визначення конфігурації та потужності логістичної мережі** (визначення її структури, кількісного та якісного складу ланок логістичних ланцюгів, місць розташування інфраструктурних потужностей: виробничих підрозділів, складів, логістичних центрів, терміналів та ін.);

- **розробка організаційної структури логістичного управління** (вибір варіанту організаційної структури служби логістичного менеджменту, яка має бути гнучкою та налаштованою на інновації);

- **розробка напрямків і технологій координації** (закріплення повноважень та відповідальності за менеджерами вищої та середньої ланки управління логістикою підприємства щодо прийняття рішень в області координації);

- **стратегічні взаємовідносини** (використання логістичних компетенції учасників ланцюга поставок для досягнення спільних конкурентних переваг; врахування впливу на конфігурацію логістичної мережі взаємовідносин підприємства з його постачальниками, посередниками і замовниками; формування спільної логістичної інформаційної системи, розподіл прибутку, ризиків, відповідальності між контрагентами логістичної системи);

- **визначення стратегічних вимог до якості логістичного сервісу** (формування рівнів якості логістичного сервісу які визначаються за допомогою системи планових показників: стандартів логістичного сервісу підприємства; мінімізація витрат на логістику при дотриманні встановлених на стратегічному

рівні стандартів якості логістичного сервісу);

- **створення інтегрованої системи управління запасами та перевезеннями** (використання відповідної інформаційної системи, системи обліку логістичних витрат, вибір стратегій контролю запасів та перевезень);

- **вибір логістичної інформаційної системи**, яка пов'язує інформаційними та телекомунікаційними каналами всі ланки логістичної системи та забезпечує можливість оптимізації ресурсів при виконанні логістичних функцій та операцій;

- **організація допоміжних процесів**, тобто таких видів діяльності, які сприяють ефективній роботі та створенню конкурентних переваг. До них належать: організація технічного обслуговування устаткування, інформаційні технології обробки інформації, використання можливостей Інтернету, системи підтримки прийняття рішень, різні системи управління матеріальними потоками, *наприклад*, «точно до терміну» тощо.

Сформована логістична стратегія (стратегії) та заходи щодо її реалізації документально оформлюються та закріплюються у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами реалізації стратегій.

Логістична стратегія представляється у вигляді стратегічного логістичного плану, детальна характеристика складових елементів плану наведена у таблиці 6.5.

Таблиця 6.5

**Елементи стратегічного логістичного плану та їх характеристика**

Структурний елемент стратегічного логістичного плану	Характеристика елементів стратегічного плану
1	2
Елементи стратегічного управління	<ul style="list-style-type: none"><li>– аналіз конкурентного середовища;</li><li>– розробка оптимальної конфігурації логістичної системи;</li><li>– визначення загальної та логістичної місій підприємства, основних його цілей;</li><li>– визначення оптимальної організаційної структури підприємства;</li><li>– діагностика існуючих стратегій підприємства;</li><li>– аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів</li></ul>
Управління матеріальними потоками	<ul style="list-style-type: none"><li>– формування ефективної структури управління матеріальним потоком за рахунок досягнення оптимального рівня інтеграції окремих учасників логістичного процесу;</li></ul>

Продовження таблиці 6.5

1	2
Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз прибутковості (збитковості) підприємства в цілому та по окремим підрозділам;</li> <li>– визначення способів зниження витрат у ключових сферах;</li> <li>– діагностика основних фінансових показників організації;</li> <li>– планування системи управління фінансовими потоками;</li> <li>– аналіз фінансових ризиків</li> </ul>
Управління логістичним персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз стратегії управління персоналом;</li> <li>– формування оптимального штатного розкладу;</li> <li>– розробка плану підготовки кадрів;</li> <li>– визначення форм та систем оплати праці;</li> <li>– розробка гнучких систем мотивації праці;</li> <li>– аналіз способів підвищення продуктивності праці</li> </ul>
Логістика постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз матеріальної бази підприємства;</li> <li>– визначення рівня спеціалізації виробництва (“make or buy” – “зробити чи купити”);</li> <li>– розробка ресурсної стратегії;</li> <li>– порівняльний аналіз та здійснення вибору постачальників;</li> <li>– налагодження партнерських стосунків з постачальниками</li> </ul>
Виробнича логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз виробничої потужності;</li> <li>– вибір оптимальної технології виробництва;</li> <li>– формування виробничої програми;</li> <li>– систематизація заходів із організації оптимального виробничого циклу;</li> <li>– аналіз шляхів скорочення запасів незавершеного виробництва, внутрішньовиробничих переміщень</li> </ul>
Дистрибуційна логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз характеристик сфери споживання;</li> <li>– встановлення перспективних партнерських зв’язків із споживачами;</li> <li>– дослідження ринку товару;</li> <li>– оцінка рівня функціонування системи логістичного сервісу та визначення шляхів його підвищення;</li> <li>– аналіз цінової політики організації;</li> <li>– аналіз шляхів підвищення ефективної рекламної діяльності;</li> <li>– вибір оптимальної схеми розподілу;</li> <li>– визначення шляхів оптимізації діяльності транспортно-складської системи у сфері збуту</li> </ul>

Продовження таблиці 6.5

1	2
Правове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення повного юридичного супроводу господарської діяльності підприємства;</li> <li>– розробка і впровадження автоматизованої внутрішньої нормативної документації;</li> <li>– впровадження міжнародної системи стандартизації та сертифікації;</li> <li>– застосування комплексу міжнародних правил здійснення господарської діяльності;</li> <li>– впровадження способів систематизації інформаційної бази правових аспектів діяльності суб'єкта господарювання</li> </ul>
Складування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вибір раціональної системи складування (у випадку необхідності, цілковита відмова від складів);</li> <li>– планування ефективного процесу розміщення запасів;</li> <li>– вибір обладнання з обслуговування складу;</li> <li>– шляхи підвищення рівня автоматизації та механізації складування товарів;</li> <li>– визначення способів скорочення складських витрат</li> </ul>
Транспортування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка ефективної системи організації транспортного процесу;</li> <li>– вибір раціональних видів та типів транспортних засобів, зокрема використання зовнішніх послуг;</li> <li>– розробка оптимальної схеми маршрутів доставки;</li> <li>– визначення способів підвищення якості транспортних послуг;</li> <li>– розробка комплексного підходу для виконання всіх умов доставки із мінімізацією транспортних витрат</li> </ul>
ІТ-забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування інформаційної бази, що відповідає сучасним вимогам ринкових умов;</li> <li>– визначення методів ефективної організації інформаційної інфраструктури та системи управління інформаційними ресурсами;</li> <li>– аналіз існуючої ІТ-стратегії;</li> <li>– розробка ефективної системи ПЗ;</li> <li>– впровадження сучасних інформаційних технологій управління бізнес-процесами;</li> <li>– визначення способів реорганізації документообігу для підвищення його мобільності та надійності</li> </ul>

Основні розділи логістичного плану [143]:

1. Загальне резюме - формулюється суть логістичної стратегії та визначається її зв'язок з іншими складовими менеджменту.
2. Мета логістичної діяльності підприємства, необхідні показники виміру.
3. Опис способу, за допомогою якого можна досягти поставлених цілей, необхідних змін та організації логістичного управління.

4. Опис того, як окремі функції та процеси логістики (постачання, транспортування, управління запасами, вантажопереробка та ін.) будуть вносити свій вклад до виконання плану та процесу інтегрування всіх операцій.

5. Ресурси, необхідні для виконання стратегії.

6. Планові витрати та фінансові показники.

7. Очікуваний вплив стратегії на діяльність підприємства в цілому, його цільові показники, на задоволення вимог споживачів.

В процесі розробки стратегічного логістичного плану необхідно:

- сформувати організаційну структуру служби логістики та логістичну інформаційну систему;

- визначити систему показників оцінювання виконання стратегічних логістичних задач та моніторинг їх виконання.

Відповідно до стратегічних планів встановлюються тактичні та оперативні цілі й здійснюється розробка планів по їх досягненню. В процесі складання планів розробляються програми дій, складаються графіки робіт та формуються відповідні бюджети.

Реалізація логістичної стратегії передбачає організацію виконання планових завдань, що включають розгляд рішень по кожній логістичній функції, від постачання до збуту. Реалізація стратегії означає, що довгострокові цілі перетворюються у рішення більш низьких рівнів і виконуються дії, спрямовані на їх досягнення. Також реалізація логістичної стратегії вимагає постійного моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього логістичного середовища, логістичного контролю і відповідного корегування самої стратегії.

Результатом ефективного впровадження логістичної стратегії на підприємстві має бути досягнення запланованого комплексу логістичних пріоритетів підприємства. До них можна віднести: підвищення рівня логістичної досконалості підприємства; мінімізацію витрат підприємства та часового фактора за рахунок оптимізації ресурсних потоків; досягнення оптимального рівня логістичного сервісу; інтеграційний зв'язок логістичних задач, операцій, функцій підприємства та, як підсумковий результат, підвищення ефективності діяльності підприємства. Мають бути досягнуті основні стратегічно орієнтовані логістичні цілі підприємства. Результати реалізації стратегії оцінюються за відхиленнями досягнутих значень ключових показників від запланованих.

Необхідно сказати, що процес розробки логістичної стратегії є досить складним і він потребує відповідного рівня логістичного менеджменту на підприємстві.

## 6.6. Організаційні структури управління логістикою

Завданням логістичного менеджменту підприємства є координація дій фахівців різних служб, що управляють логістичним потоком для досягнення необхідного рівня інтеграції логістичних функцій.

Розв'язання цього завдання потребує організаційних перетворень у структурі управління підприємства. Однак, організаційна структура сама по собі ще не гарантує інтеграції логістики, для цього необхідне так зване "логістичного мислення", згідно якого менеджери думають та діють, виходячи з понять інтегрованих зусиль, а також вище керівництво має розуміти сутність та значення логістики для розвитку підприємства.

Узагальнюючи досвід західних фірм, можна виділити три *етапи еволюції організаційних структур логістичної системи: фрагментарність, функціональне агрегування та процесна інтеграція* [131]. Кожному з цих етапів властиві свої характерні особливості організаційних структур, що реалізують функції логістичного менеджменту підприємства.

На етапі фрагментарності окремі логістичні функції закріплюються за відповідними службами фірм (*фрагментарна функціональна структура*).

На другому етапі в оргструктурах підприємств відбувається групування по логістичних функціях, з'являються відділи логістики з лінійно-функціонально. оргструктурою, логістичний менеджмент починають розглядати як стратегічну складову бізнесу.

На етапі процесної інтеграції відбувається інтеграція функціональних, а потім – інформаційних процесів (зміщення акценту від функції до процесу). Всі логістичні функції остаточно закріплюються за персоналом логістичного менеджменту підприємства.

В сучасну практику логістичного менеджменту активно впроваджуються матричні та програмно-орієнтовані оргструктури, інформаційні технології. Формуються глобальні оргструктури. Вважається, що у майбутньому можливості інформаційних технологій забезпечать інтегроване управління логістикою без групування (агрегування) функцій у формальні організаційні підрозділи, і формалізована ієрархія може бути замінена неформальною електронною мережею

Досвід організації логістики в розвинутих країнах свідчить про те, що там розвинуті різноманітні форм організації логістичного



управління, спостерігається тенденція щодо концентрації логістичних функцій в організаційних структурах, зростання їх важливості в структурі управління підприємствами.

На більшості вітчизняних підприємств присутня традиційна структура управління, яка не забезпечує інтегрованого управління наскрізним потоком. Управління логістичними функціями розподілено між різними службами (маркетинг, постачання, збут, складське господарство, виробництво та ін.), що безпосередньо підпорядковуються керівнику підприємства. Однак основні цілі цих служб можуть не співпадати з метою раціональної організації логістичних потоків на підприємстві. Саме тому більшість фахівців з логістики вважає, що для ефективного розв'язання логістичних завдань необхідно створювати окремі логістичної підрозділи (служби, відділи), це підтверджує і практика господарювання багатьох західних фірм. Хоча є за кордоном і досвід ефективного управління логістикою у деяких компаніях без створення логістичної служби.

Тобто є два *варіанти організації управління логістичною діяльністю*:

- *централізоване (створюється логістична служба, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства через заступника директора з логістики або начальника цієї служби)*
- *децентралізоване (координація логістичних функцій реалізується в межах традиційної організаційної структури, питання управління логістикою вирішуються в окремих підрозділах підприємства).*

Існують різноманітні варіанти організаційних структур логістичного управління, які розрізняються рівнем інтеграції управління на підприємстві, розподілом повноважень між службою логістики та іншими підрозділами, ступенем централізації логістичного управління, внутрішньою організаційною структурою служби логістики.

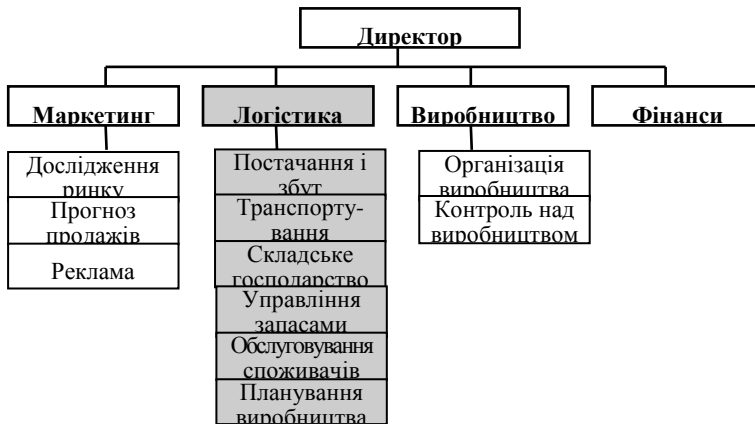
При проектуванні організаційної структури логістичного управління необхідно визначити позицію логістики у ієрархії управління підприємством відносно інших напрямків (маркетинг, виробництво, фінанси та інші). Також необхідно враховувати і те, як побудована операційна структура різних видів логістичної діяльності (складування, управління запасами, обробка замовлень, транспортування тощо), що знаходяться безпосередньо у підпорядкуванні керівника, що очолює логістичну службу. Саме тому розглядають зовнішню організаційну структуру логістичного управління (місце відділу логістики в організаційній структурі

підприємства) та його внутрішню організаційну структуру (структура служби логістики).

**Зовнішня організаційна структура** логістичного управління залежить від загальної структури управління підприємством. Розрізняють такі її форми [67; 131].

- логістика у функціональній структурі організації (з вирішальними або дорадчими функціями);
- логістика в дивізійній структурі організації (централізована або децентралізована);
- логістика в матричній структурі організації.

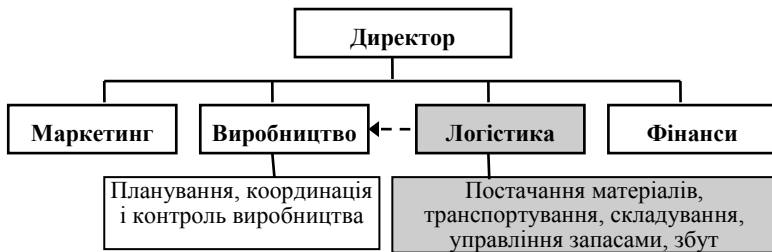
Логістика у функціональній структурі організації – це окремий функціональний підрозділ, що виконує відповідний комплекс завдань, або підрозділ, що підпорядкований іншому основному функціональному відділу, *наприклад*, відділу маркетингу. При цьому розрізняють організаційні структури з вирішальними та дорадчими функціями логістики в менеджменті підприємства. Організаційна структура підприємства з вирішальними функціями логістики передбачає підпорядкування відділу логістики таких важливих видів діяльності та структур, як постачання, збут, транспортування, складське господарство, управління запасами, планування виробництва тощо (рис. 6.7).



**Рис. 6.7. Організаційна структура із вирішальними функціями логістики**

В організаційній структурі з дорадчими функціями логістики, *наприклад*, до відділу логістики буде відноситись діяльність, що пов'язана з забезпеченням матеріальними ресурсами процесу виробництва, однак дорадчі функції щодо планування і контролю над

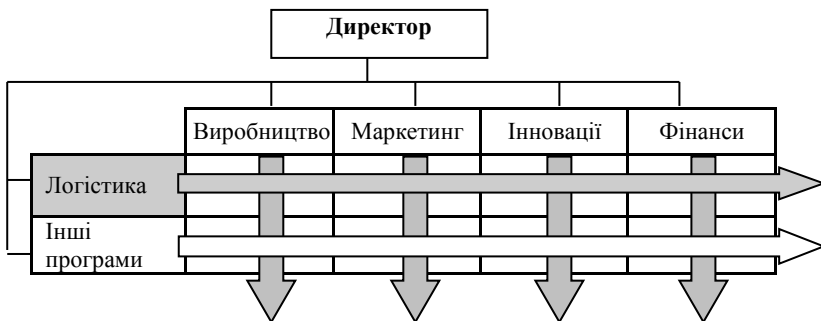
виробництвом будуть реалізовуватись у системі виробничого менеджменту (рис. 6.8).



**Рис. 6.8. Організаційна структура з дорадчими функціями логістики**

Організація логістичного управління в централізованій дивізіональній структурі підприємства передбачає створення єдиного центрального відділу логістики, за децентралізованої дивізіональної структури – створюються відділи логістики в кожному дивізіоні. На прийняття рішень щодо централізації або децентралізації організаційної структури служби логістики впливають такі фактори: розмір підприємства, асортимент продукції та географічний район, в якому здійснюються продажі та інші.

За сучасних умов формування організаційних структур відбувається у більшості випадків на основі горизонтальної, а не вертикальної організації, формуються матричні і процесно-орієнтовані організаційні структури. Вони відрізняються від вертикальних лінійно-функціональних структур організаційною побудовою навколо проекту (процесу). Організація логістичного управління в матричній структурі підприємства наведена на рис. 6.9.



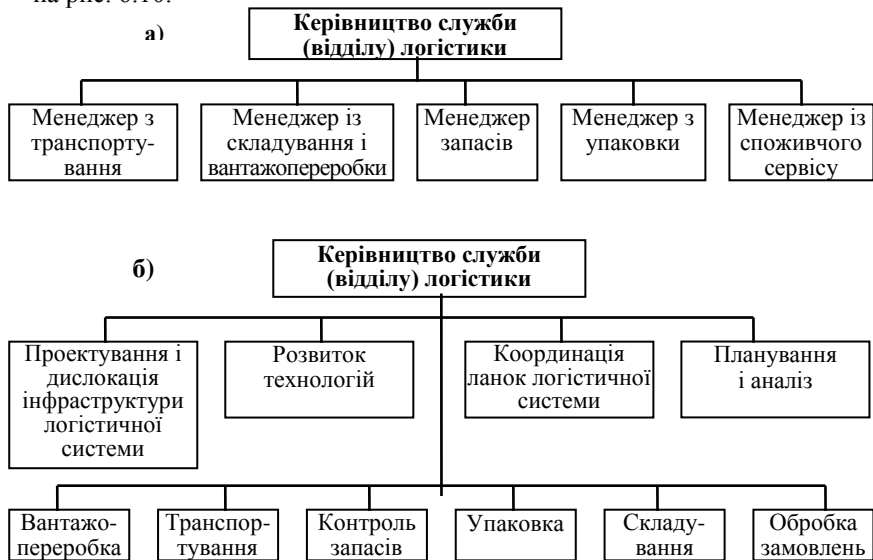
**Рис. 6.9. Логістика в матричній структурі підприємства**

Показником статусу логістики на підприємстві є ранг керівника служби логістики. Рекомендується підпорядкувати керівника служби логістики одному із заступників директора або безпосередньо директору. Таким чином, керівник служби логістики одержує відносну незалежність від керівників інших служб і підрозділів

**Внутрішня організаційна структура** логістичного менеджменту визначає розподіл відповідальності та повноважень всередині служби логістики. Її розглядають як сукупність підрозділів служби логістики та взаємозв'язків між ними.

В процесі формування організаційної структури служби логістики виділяються її структурні підрозділи у відповідності до сформульованої логістичної стратегії, за кожним підрозділом закріплюються певні логістичні функції, визначаються розміри підрозділів, формується штатний розпис та закріплюються повноваження з прийняття управлінських рішень [59].

На більшості закордонних та вітчизняних підприємств служби логістики мають лінійно-функціональну структуру. Типи лінійно-функціональних організаційних структур служби логістики, що характерні для невеликих (а) та великих (б) підприємств, наведені на рис. 6.10.



**Рис. 6.10. Приклади лінійно-функціональних структур служби логістики [59]**

Лінійно-функціональна оргструктура служби логістики усуває дублювання логістичних функцій, покращує координацію всередині функцій, однак ускладнює міжфункціональну координацію.

Розвитком лінійно-функціональної організаційної структури є лінійно-штабна структура. Ця структура передбачає наявність спеціалізованих підрозділів – штабів, які допомагають керівнику у виконанні функцій стратегічного планування та аналізу та не мають повноважень прийняття рішень.

Дивізіональна структура служби логістики представляє собою поєднання лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує логістичну підтримку певного регіонального ринку або певного виду продукції підприємства. Хоча дивізіональні структури призводять до дублювання функцій логістичного управління в центрі та на місцях, однак на підприємствах з різноманітною географією продажів, широким асортиментом продукції цей недолік компенсується швидкістю та гнучкістю рішень регіональних відділень. Така дивізіональна структура управління логістичною діяльністю успішно застосовується в компанії "Нестле Фуд" [59].

Лінійно-функціональні та дивізіональні структури не забезпечують необхідного рівня інтеграції логістичного процесу. Тому в ряді передових компаній почали впроваджуватись матричні, проектно- та процесно-орієнтовані оргструктури логістичного управління.

При впровадженні проектної структури створюється проектна команда, якою керує менеджер проекту. До проектної команди можуть входити як менеджери з відділів материнської компанії, так і представники інших фірм (проектних, консалтингових, виробничих тощо). Після завершення проекту команда розпускається.

При створенні матричної оргструктури на вертикальну лінійно-функціональну структуру управління підприємством накладається проектно-цільова горизонтальна структура (рис. 6.11).

Для виконання логістичних завдань в межах певного періоду часу розробляють проекти, а для ведення постійної логістичної діяльності – цільові програми. Таким чином, при збереженні переваг лінійно-функціональних оргструктур підвищується рівень інтеграції логістичних процесів, адаптації оргструктури до змін. Недоліками матричної структури є подвійне підпорядкування логістичного персоналу, складність прийняття рішень та розподілу повноважень між менеджерами проектів та керівниками структурних підрозділів.

Прикладом втілення матричної оргструктури є досвід фірми "Тойота", де ця структура почала впроваджуватись в 70-х роках XX ст.

та існує дотепер. Управління за цільовими програмами здійснюється на "Тойота" через функціональні комітети чисельністю до 5 осіб. Комітет може створювати групи, що працюють над окремими проектами [39].

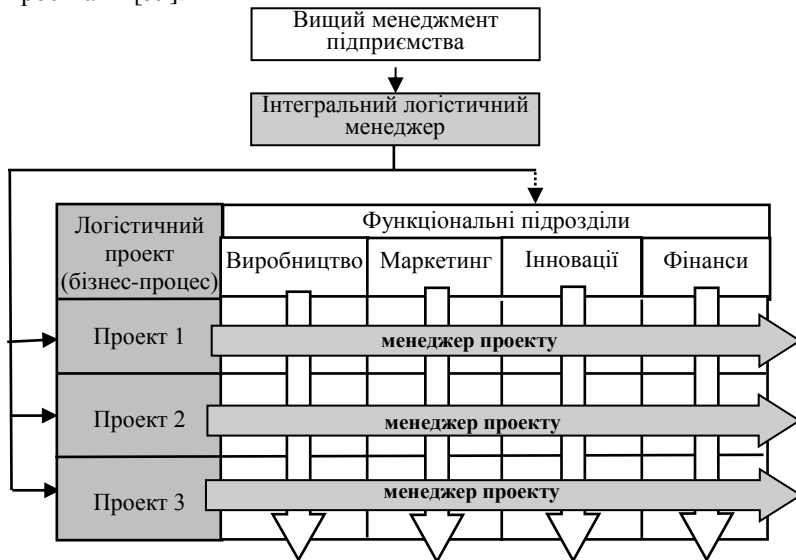


Рис. 6.11. Приклад матричної структури управління логістикою [59]

В матричних та проектно-орієнтованих оргструктурах логістики розширюються повноваження персоналу логістичного менеджменту, створюються посади інтегрального логістичного менеджера, який курирує виконання програм і проектів з логістики на вищому рівні. Інтегральний логістичний менеджер узгоджує логістичну стратегію підприємства із маркетинговою та виробничою, відповідає за розробку та реалізацію стратегічного логістичного плану, координацію дій із функціональними сферами бізнесу, погодження інтересів логістичних посередників у логістичній системі підприємства, усунення конфліктів тощо.

Підвійне підпорядкування менеджерів в матричній структурі може призвести до конфліктів між керівниками. Цю проблему усуває організаційна структура служби логістики у вигляді міжфункціональних команд. Такі структури особливо підходять для завдань, які охоплюють декілька функціональних областей, а також сприяють зниженню числа рівнів управління. Командна структура передбачає створення невеликих груп працівників (до 10 осіб), що

мають взаємодоповнюючі навички та уміння, спільні цілі, взаємну відповідальність, необхідні повноваження для досягнення поставлених цілей. На відміну від проектних команд в проектній структурі, міжфункціональні команди діють постійно [131].

Відділ або група логістики є міжфункціональним та вирішує завдання координації дій традиційних функціональних підрозділів. Між підрозділами виробництва, розподілу, маркетингу, закупівель, фінансів виникають конфліктні ситуації за такими параметрами, що належать до логістики: обсяги закупівель, запасів, тривалість виконання замовлення, витрати на виконання логістичних операцій, якість логістичного сервісу і т.п. *Наприклад*, за параметром "періодичність закупівель" можливий конфлікт між відділом закупівель та складським господарством. Відділ закупівель намагається здійснювати закупівлі через тривалий час великими партіями за зручним для постачальника графіком. Керівництво складського господарства зацікавлене у регулярному надходженні ресурсів невеликими партіями для рівномірного завантаження складів. Традиційно конфліктні ситуації розв'язуються або на нарадах керівників підрозділів, або розпорядженням вищого керівництва підприємства. За наявності відділу логістики розв'язання конфліктів між підрозділами може бути передане менеджеру з логістики, що відповідає за міжфункціональну координацію.

Перелік орієнтовних рішень, які може приймати менеджер з логістики за окремих логістичними функціями, такий: управління запасами (*проведення ABC – аналізу запасів, визначення страхового запасу, виконання контролю за рівнем запасів та прогнозу рівня потреб тощо*); транспортування (*вибір виду транспортних засобів та оптимального маршруту переміщення, використання власного чи орендованого транспорту тощо*); складування (*вибір технічного устаткування для складування і комплектації товарів на складі та технології складування тощо*).

### **Питання для самоперевірки та контролю засвоєння знань**

1. *Сформулюйте логістичну місію підприємства*
2. *Назвіть складові логістичного середовища підприємства*
3. *Визначить сутність і завдання логістичного менеджменту*
4. *Яке співвідношення логістики й маркетингу підприємства ?*
5. *Визначить зміст поняття "логістичні зв'язки"*
6. *Визначить сутність та послідовність стратегічного управління логістикою*
7. *Яке призначення логістичної стратегії?*

8. *Охарактеризуйте основні види логістичних стратегій*
9. *Які є види організаційних структур управління логістикою?*