**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Логистика»**

**на тему «Организация логистического управления»**

**1. Основные функции управления**

В промышленных фирмах стран с рыночной экономикой в основном применяются две формы организации материально-технического обеспечения, функционирующего на принципах логистики, - централизованная и децентрализованная. Каждой из указанных форм может быть присуща сгруппированная или разбросанная служба снабжения и сбыта. При сгруппированной службе все ее подразделения, выполняющие отдельные функции (снабжение, сбыт, хранение запасов, перевозки и т.д.), находятся в ведении одного отдела. Для разбросанной службы характерно рассредоточение линейных подразделений по двум или более отделам.

Централизация в принципе считается целесообразной, если только она не сковывает инициативу предприятий, входящих в ту или иную фирму и специализирующихся на выпуске определенных видов продукции. Основные преимущества централизации управления службами материально-технического обеспечения заключаются в снижении издержек и создании условий для разработки единой заготовительной, сбытовой и транспортной политики фирм. Импульсом к более широкому применению на фирмах западных стран централизованной формы организации управления материально-техническим обеспечением послужила переориентация производства на выпуск товаров, нужных определенным категориям потребителей. Это привело к росту расходов, связанных с реализацией готовой продукции.

Обычно централизованная форма управления материально-техническим обеспечением применяется на фирмах, выпускающих однородную продукцию и имеющих небольшое число предприятий, расположенных в одном регионе. Предпочтение децентрализованной форме управления отдается на фирмах с предприятиями, размещенными в различных районах и специализирующихся на выпуске одного или нескольких видов продукции (т.е. на фирмах с диверсифицированным производством). Иногда используется смешанная форма управления. Она встречается на фирмах с предприятиями, потребляющими разное сырье и материалы и вместе с тем имеющими большой объем поставок некоторых из них.

Сокращение издержек обращения при централизации материально-технического обеспечения достигается за счет того, что она, способствуя укрупнению партий приобретаемых товаров у поставщиков (т.е. при такой организационной форме фирмы могут выходить на рынок как крупные оптовые покупатели), делает возможным более широкий выбор последних и создает условия для выгодного контрактования транспорта и получения скидок на цену товаров. При децентрализованной форме организации служб снабжения и сбыта производственные отделения и предприятия фирмы вынуждены делать закупки сравнительно небольшого объема и нести из-за этого существенные транспортные расходы.

Централизация материально-технического обеспечения сокращает издержки обращения еще и за счет уменьшения материальных запасов в каждом производственном отделении и предприятии фирмы, снижения затрат на проектирование и эксплуатацию меньшего числа информационных контролируемых систем. В то же время повышается координация работ с другими службами фирмы, создается основа для более успешного разрешения возникающих между ними конфликтов и установления более действенного контроля за распределением и потреблением.

Вместе с тем хотелось бы отметить, что централизация управления материально-техническим обеспечением вызывает определенные сложности. Это, в частности, относится к тем фирмам, в которых отдельные предприятия и подразделения несут полную ответственность за получение прибыли. Обладая автономией и подвергаясь относительно менее жесткому контролю со стороны руководства фирмы, они опасаются, что централизация в области материально-технического обеспечения может привести к ущемлению свободы их выбора. Как уже отмечалось, централизованная и децентрализованная формы организации управления материально-техническим обеспечением на фирмах могут иметь сгруппированную и разбросанную службы снабжения и сбыта товаров. Все многообразие подходов к проблемам управления можно формализовать рядом схем, отражающих их типичные черты.

Для варианта централизованного управления со сгруппированными службами типичной является схема, при которой центральная служба - материально-технического обеспечения (на схеме это служба управления материалами) несет ответственность за движение материалов внутри предприятий фирмы, за потоки входящего сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, отправляемой потребителям, а также за обеспечение производственного процесса всеми необходимыми материалами в нужное время и в требуемых количествах. При такой организации служба управления материалами подчиняется вице-президенту фирмы и иногда может быть объединена со службой производства и проектирования в единый отдел.

Данная схема имеет структуру, при которой высшее руководство, президент и вице-президент фирмы руководят блоком подразделений, в частности отвечающих за финансовые вопросы, вопросы рыночной политики, производства продукции, перспективных разработок и исследований и, наконец, за вопросы материально-технического обеспечения. Функциональное подразделение материально-технического обеспечения имеет в своем составе развитую структуру линейных подразделений, занимающихся закупкой сырья, оборудования, комплектующих; транспортным обслуживанием предприятий; управлением складским хозяйством и запасами; обработкой информационных данных и обслуживанием клиентуры фирмы. Эти линейные службы связываются между собой как через руководство, так и напрямую в зависимости от характера решения вопросов (оперативного или долгосрочного).

Служба материально-технического обеспечения, как показано на схеме, имеет централизованное управление и непосредственно обеспечивает не только снабжение и сбыт продукции, но также планирование и контроль ее производства. Указанная схема применяется на фирмах, специализирующихся на выпуске крупных партий товаров, с технологически близкой номенклатурой.

Типичная схема централизованного управления материально-техническим обеспечением без группировки его служб применяется, когда те или иные подразделения службы имеют наибольшее значение для деятельности компании в целом. Обычно такая схема свойственна фирмам с централизацией управления производством всей гаммы продукции, ее контроля и сбыта. Недостаток этой формы управления в том, что в ее рамках затруднительно достичь полной взаимосвязи при выполнении всех задач, стоящих перед материально-техническим обеспечением.

При варианте децентрализованного управления со сгруппированными службами материально-технического обеспечения типичная схема ее организации предусматривает отдельную ответственность за снабжение производства и сбыт на каждом предприятии фирмы, специализирующемся на выпуске определенных видов продукции. Эта схема предполагает концентрацию функций материально-технического обеспечения в рамках одной службы каждого предприятия, отвечающего за тот или иной вид продукции. В случаях когда в концентрации таких функций нет необходимости, применяется децентрализованная форма управления с разбросанной службой материально-технического обеспечения.

Как при централизованной, так и при децентрализованной схеме управления функции службы материально-технического обеспечения могут быть объединены с производственными функциями в пределах одного отдела. Возможен и другой вариант объединения функций, при котором службе снабжения и сбыта товаров передается часть производственных функций. Это делается для достижения лучшей координации между отдельными службами фирмы и свидетельствует об определенной степени гибкости применяемых организационных структур.

Выбор конкретной формы организации управления снабжением и сбытом на уровне фирм в различных отраслях экономики в западных странах, помимо уже отмеченных выше общих причин, зависит также от целого ряда других факторов. Во многом структура организации и управления материально-техническим обеспечением связана с направлением потоков продукции, ее многообразием, особенностями поставщиков и потребителей, стратегическими целями фирмы.

Так, например, в добывающих отраслях и аграрном секторе экономики, где снабжение в основном характеризуется относительно небольшим объемом закупок средств производства и материалов, функции материально-технического обеспечения, как правило, организационно не разграничены на службу снабжения и сбыта. Они совмещаются в единой службе. В обязанность этой службы входит также управление запасами и поддержание высокого качества обслуживания потребителей. Отдельно выделяется транспортная служба, отвечающая за перевозку товаров вне фирм и их предприятий и выполнение вспомогательных операций в терминалах.

На транспорте, в связи, финансовых учреждениях и сфере услуг, наоборот, основная работа в области материально-технического обеспечения связана со снабжением, так как объем операций по распределению готовой продукции незначителен или является особым видом технологии. Здесь за организацию поставок, внутренних и внешних перевозок, а также управление запасами, как правило, отвечает одно подразделение. Особенность системы материально-технического обеспечения состоит в том, что операции транспортных предприятий и сферы обслуживания могут быть разбросаны по различным регионам. Например, авиакомпания может иметь функциональные подразделения во многих аэропортах, а телефонная компания - несколько региональных строительных и производственных подразделений. В таких случаях организация закупок и перевозок товаров осуществляется централизованно, а управление запасами - подразделением поставщика в каждом региональном производственном центре.

На фирмах обрабатывающих отраслей промышленности имеются службы как для выполнения функций организации снабжения сырьем и материалами, так и для организации сбыта готовой продукции. Это вызвано главным образом значительной спецификой проблем сбыта готовой продукции, ее высокой удельной стоимостью и особыми свойствами по условиям хранения и доставки.

На посреднических фирмах организация и управление в области материально-технического обеспечения также отражают специфику их работы. Посредники на основе знания рыночной конъюнктуры осуществляют большие объемы закупок у различных поставщиков. Затем продукция сбывается мелкими или укрупненными партиями в адрес многочисленных потребителей. Посредники выполняют чисто снабженческо-сбытовые операции, как-то: организация внутреннего перемещения материалов, ведение складского хозяйства, управление запасами и др. В силу отмеченных особенностей в подобного вида посреднических организациях выполнение всех функций по закупке, хранению и сбыту товаров осуществляется единой службой.

В снабженческой деятельности промышленных фирм США просматриваются три ступени развития. Границы ответственности за выполнение функции снабжения на каждой из трех ступеней различны, однако по мере перехода на более высокую ступень количество объектов этих функций увеличивается и повышается доля фирм второй и третьей ступени.

Управление снабжением на первой ступени выполняет миссию транспортировки готовой продукции и хранения вывозимой продукции. При этом первейшей обязанностью становится быстрая отправка однодневной партии грузов. На основе анализа системы проводят усовершенствование операции, но усилия, направленные на объединение функций, здесь все же недостаточны. Внимание и усилия фирм первой ступени направлены прежде всего на снижение расходов.

Миссия управления снабжением фирм второй ступени состоит в том, чтобы свести воедино конечную цель, заключающуюся в транспортировке готовой продукции и удовлетворении спроса покупателя. Полностью взять в свое ведение грузопоток готовой продукции - такова задача фирм второй ступени. Каждый вид деятельности планируется и контролируется как звено в цепи всего процесса грузопотока готовой продукции. Менеджер преследует цель повысить производительность, добиваясь компромиссов, которые достигаются между функциями по осуществлению грузопотока готовой продукции.

Для того чтобы спланировать мероприятия по совершенствованию движения грузопотока готовой продукции, у менеджера фирмы второй ступени имеется немало возможностей организовать взаимодействие с маркетинговыми, производственными и другими службами. Тот или иной способ совершенствования движения грузопотока связан с экспериментом, ставящим своей целью полное удовлетворение спроса при минимальных расходах. В фокусе фирм второй ступени находится проблема прибыльности. Фирм третьей ступени пока что мало, но они имеют тенденцию к численному росту. Для этих фирм характерен стратегический подход к ведению дел и контролю. Миссия управления снабжением на третьей ступени заключается в превращении в единое целое всего процесса снабжения с грузопотоками готовой продукции и грузопотоками сырья. Управление снабжением здесь направлено на решение стратегических проблем, таких, как переход к стратегии снабжения, адекватное реагирование на изменение обстановки под влиянием внешних факторов и т.д. Такой стратегический подход обеспечивает усиление взаимодействия с функциями снабжения и другими функциями и действует как звено в цепи всей предпринимательской деятельности фирмы. Важно и то, что этот подход к управлению объединенным снабжением, наряду с повышением эффективности использования постоянного капитала, способствует сокращению оборотного капитала. В результате структура фирм третьей ступени благоприятствует успеху ведения дел, улучшению финансового положения, повышению эффективности инвестиций и т.д.

В фирмах первой ступени снабжение реализует группу функций. Каждая отдельная функция преследует свою цель, при этом цели маркетинга часто противоречат целям отраслей, связанных с производством. Снабжение в фирмах второй и третьей ступеней функционирует как единое целое на основе баланса оптимумов для подразделений, связанных как с маркетингом, так и с производством. Такое положение во многом зависит от способностей администраторов, которые объединяют функции снабжения. Успех, в свою очередь, зависит от степени этого объединения.

Большое значение фирмы западных стран уделяют подготовке, и качеству управленческого персонала, ведущего логистическую деятельность. Администраторы-руководители в своем подавляющем большинстве (более 70%) не только контролируют непосредственно логистические операции, но и стараются определять кадровую политику в своей области.

Интерес представляет и бюджет времени административного аппарата, занимающегося, например, снабжением, когда директор и вице-президент фирмы на общую администраторскую работу тратят значительно больше времени, чем на любой другой вид деятельности. У менеджера этого времени меньше. Управляющие всех трех уровней большую часть рабочего времени тратят на контролирование транспортировки и хранения: от 35% у менеджера до 28% у директора и вице-президента фирмы. Между тем на урегулирование вопросов, связанных с другими функциональными обязанностями, эти администраторы выделяют свыше 10% времени. Кроме того, большинство администраторов, занимающихся узкой деятельностью в области снабжения, относят к снабженческим функциям следующие четыре аспекта:

1) прогнозирование сбыта;

2) планирование производства;

3) поставки;

4) упаковку.

Это подтверждает тезис о том, что в области управления логистикой нет закрытых специализированных зон.

Границы служебных обязанностей администраторов, занимающихся деятельностью в области снабжения, расширяются. Первоначально их основная деятельность сосредоточивалась на транспортировке и хранении. Они почти совсем не тратили времени на урегулирование вопросов, связанных с выполнением внутри фирмы других важных функций, таких, как маркетинг, производство, финансовые дела, обработка данных и др. Такое положение резко изменилось. В настоящее время появилась потребность в согласовании и урегулировании программ снабжения, связывающих другие отрасли внутри фирмы, а также покупателей и других заинтересованных лиц за пределами фирмы. У администраторов, занимающихся логистической деятельностью, появилась необходимость овладения техникой ведения переговоров и техникой планирования. Кроме того, в сферу их служебной деятельности вошли технические вопросы поставок, техники и технологии обработки поступающих заказов, области, связанные со стратегическим планированием и международным грузопотоком, и др. К администраторам стали предъявляться новые требования в отношении их личных способностей и знаний.

Администраторы-логистики в целом имеют высокий образовательный уровень, 93% из них - выпускники университетов. Что касается отраслей специальных знаний, полученных в университетах, то среди них доминируют конкретная экономика и естественные науки. Относительно потребностей переподготовки администраторов по тем или иным областям знаний следует заметить, что до начала 1980-х годов выбор в первую очередь падал на финансы. С 1985 г. произошла переориентация на компьютеры, обработку информации, выросла потребность и в знаниях по стратегическому планированию. Деятельность администраторов в области стратегического планирования выражается в том, что они представляют данные расходов для разработки стратегических планов, определяют цели различных отраслей снабжения и сбыта, присутствуют на заседаниях комитетов стратегического планирования своих фирм вместе с руководителями других отраслей. Для большинства крупных западных фирм логистика сама по себе является стратегической функцией, и на администраторов-логистиков возлагается ответственность за разработку стратегической политики. Фирма включает в стратегический план деятельности своих предприятий вопросы поставок и продаж.

Ускорение прогресса в применении программирования и моделирования процессов производства зачастую требует специалистов высокого класса, профессиональные возможности которых превосходят возможности и умение собственного персонала фирмы. Поэтому становится все больше предприятий, которые используют не своих, а внешних консультантов в разработке и осуществлении важных проектов в области логистики, чтобы получить конкурентные преимущества.

Больше всего консультанты используются в проектах по разработке стратегии снабжения. Далее по важности идут проекты системного моделирования. Кроме того, к проектам, которые разрабатываются с помощью внешних консультантов, относятся стратегия транспортировки, стратегия хранения, планировка и конструкция складов, система расчета и оценки фрахта и др. Наличие в списке вопросов стратегии перевозок и хранения свидетельствует о специальном внимании к сфере распределения, обеспечивающей покупателю высокую частотность и надежность поставок во временном плане. Степень использования консультантов в проектах обработки поступающих заказов еще сравнительно недавно была довольно высока, однако в настоящий момент она имеет тенденцию к снижению. Это объясняется тем, что многие фирмы уже автоматизировали эту систему и имеют в штате обслуживающий ее персонал.

Структура, имеющая конкурентную направленность, регулирует систему снабжения, повышает ее возможности, планирует достаточно высокий уровень обслуживания покупателя. Таким образом, ее цель состоит в том, чтобы гарантировать этот уровень обслуживания. Структура должна иметь информационную поддержку. С помощью средств информации контролируются группы, осуществляющие различную деятельность в области снабжения, закупок и сбыта, а также охватываются другие связанные с этими задачами виды деятельности. Предприятия стали располагать обширными информационными сетями; они действуют не только внутри собственной фирмы, но и связаны с покупателем. Обмен информацией между структурами позволяет согласовывать проблемы логистики и подходы к их решению. Другими словами, происходит развертывание партнерства в области логистики на информационной основе, создается вертикальная система маркетинга, и весь комплекс функционирует как единое целое.

По мере того как рынок предприятия распространяется за пределы национальных границ, глобальные масштабы приобретает и логистика, появляется потребность в международной стратегии. Интересы потребителя на мировом рынке обращены в сторону высококачественной и относительно дешевой продукции. Глобальная система должна эффективно реагировать на соперничество в области цен, качества и набора услуг. Отсюда возникает задача создания сети, которая включала бы глобальную систему компьютерной информации, улучшающую обслуживание покупателя и обеспечивающую комбинированную всеобъемлющую транспортную систему.

**2. Механизм межфункциональной координации управления материальными потоками**

Постоянная перестройка работы крупной промышленной корпорации под воздействием НТП и конкуренции неизбежно связана с перемещением огромных объемов товарно-материальных ценностей, нарушением сложившейся и формированием новой системы взаимосвязей между различными функциональными звеньями, переориентацией производственных, сбытовых и снабженческих подразделений, что требует оперативного решения большого количества сложных, конфликтных проблем, возникающих на всех уровнях управления.

Важнейшей задачей управленческого аппарата в подобных условиях становится обеспечение такой переорганизации в кратчайшие сроки и с минимальными потерями. Необходимость принятия решений в короткие сроки, с привлечением большого количества специалистов значительно увеличивает нагрузку как на функциональных руководителей среднего звена, так и на высший уровень управления организацией. Практика американских фирм показывает, что объединение усилий специализированного аппарата управления крупной корпорации в условиях постоянных изменений во внешней среде невозможно обеспечить без создания на различных уровнях специальных управленческих механизмов, основной задачей которых становились бы объединение на временной или постоянной основе функциональных звеньев и координация их действий для достижения четко определенных целей.

В небольших корпорациях с массовым характером производства, действующих в относительно стабильных условиях, весь объем координирующих функций, как правило, сосредоточен на высшем уровне управления. Однако по мере роста масштабов производства, номенклатуры продукции, расширения сферы деятельности корпорации, увеличения числа уровней управления процесс управления материальными потоками усложняется настолько, что встает вопрос о создании специальных механизмов межфункциональной координации в этой области.

Можно выделить два основных направления совершенствования координации в подсистеме управления материальным потоком на фирме. Первое направление - это усиление взаимодействия между различными функциональными звеньями за счет улучшения различных экономических механизмов, использование которых выступает как один из основных путей обеспечения координации между различными функциональными областями в пределах фирмы. Второе направление - достижение необходимого уровня координации через организационные преобразования в структуре корпорации. Эти направления, как правило, на практике не противопоставляются друг другу, а развиваются параллельно, дополняя друг друга, причем их оптимальное соотношение рассматривается как необходимое условие успеха при формировании подсистемы управления материальным потоком. Важной задачей при формировании подсистемы выступает также обеспечение такого баланса между процедурными и организационными механизмами, который в наибольшей степени соответствовал бы условиям дайной фирмы.

На практике довольно широко используются различные методы координации с помощью специально разработанных процедур и моделей, регламентирующих действия менеджеров в области управления материальными потоками. Это должностные инструкции, общие и специальные нормативные документы, определяющие задачи, полномочия и последовательность действий управляющих различных функциональных служб и их подчиненных по управлению материальными ресурсами и запасами на различных этапах их движения.

Особенность такого механизма координации состоит в том, что он действует надежно только в условиях достаточно высокой стабильности, так как правила и инструкции указывают исполнителям не только, что следует делать, но и каким образом. Этот механизм, как показывает практика американских корпораций, наиболее эффективен в условиях, когда ситуации и действия исполнителей регулярно повторяются, легко предсказуемы и не требуют новых решений. Именно такие условия формируются в том случае, когда корпорация осуществляет массовое крупносерийное производство, выпускает постоянный ассортимент продукции, закупает ограниченную номенклатуру ресурсов, имеет устойчивые связи с потребителями и т.д. Указанный механизм координации наиболее полно соответствует функционально-разрозненной схеме распределения ответственности в области управления материальным потоком. В последние годы в американских корпорациях значительное внимание уделяется совершенствованию управления материальными ресурсами с помощью ЭВМ и специализированных информационных систем. Совокупность процедур такого рода, объединенных в систему, получила в управленческой литературе название системы «планирования потребностей в материалах» (Materials Reguirement Planning) или системы «планирования и управления материальным потоком» (Logistics Planning System).

В 1980-е годы системы такого типа получили широкое распространение. С их помощью обеспечиваются согласование и оперативное регулирование планов и действий сбытовых, производственных и снабженческих звеньев в масштабах фирмы с учетом постоянных изменений. Правда, само по себе обеспечение увязки и корректировки сбытовых и снабженческих планов на основе постоянного учета изменений, происходящих в работе корпорации, не является чем-то новым и довольно широко применяется на практике. Отличие же новой системы в том, что здесь на основе ЭВМ формируется гибкий механизм, позволяющий обеспечить динамичное управление материальным потоком крупной фирмы в реальном масштабе времени.

Внедрение этой системы позволяет не только оперативно согласовывать планы снабжения, производства и сбыта в долгосрочной и среднесрочной перспективе, но и обеспечивать сбалансированное текущее регулирование и контроль использования материальных ресурсов, запасов и т.д. с учетом постоянных изменений. Структура системы, т.е. набор планов и процедур и характер их взаимодействия, а также тип ЭВМ и другие технические характеристики системы зависят от конкретных особенностей работы корпорации. В то же время набор основных элементов системы и ее логистическая схема в большинстве случаев являются общими. Использование таких систем обеспечивает значительные улучшения в работе самых различных фирм независимо от их размеров и производственной специализации. В частности, поданным обследований, своевременность обеспечения материалами при использовании такой системы повышается до 95-97% против 85-90%, уровень запасов готовой продукции на складах сокращается на 10-12%, объем незавершенного производства - на 20-30%, число нарушений сроков поставок - в среднем на 30-35% .

Затраты на внедрение таких систем и сроки их окупаемости сравнительно невелики. Так, по данным руководителя одной из консультационных фирм, в компании, действующей в области тяжелого машиностроения, с годовым оборотом 75 млн. долл., стоимость внедрения системы планирования и управления материалами составила 200 тыс. долл., а за год ее эксплуатации была получена экономия примерно 1 млн. долл. за счет уменьшения запасов, повышения производительности оборудования, сокращения простоев и т.д.

Совершенствование плановых и контрольных процедур в процессе управления материальными потоками, происходящее на основе широкого использования ЭВМ, часто осуществляется одновременно с организационной перестройкой служб, вовлеченных в управление материалами, с целью консолидации управленческих усилий на поиск наилучшего решения проблем, возникающих в этой области. Это приводит к образованию новых организационных механизмов координации и контроля, интегрирующих усилия функциональных звеньев, которые ранее выполняли свои функции изолированно друг от друга. Наиболее широкое распространение получили три разновидности организационных механизмов:

когда формируются специальные функциональные звенья, в которых контролируются все или большая часть плановых, административных и контрольных функций, регламентирующих движение материального потока через корпорацию и нуждающихся в координации. Этот путь получил самое широкое признание на практике;

когда назначается специальный управляющий или группа координации, основной задачей которых является координация процесса принятия решений по управлению материальным потоком в основных функциональных блоках;

когда создаются матричные механизмы, основанные на двойном подчинении звеньев, от которых зависит эффективное управление материальным потоком. Использование программно-целевых механизмов преследует цель не только обеспечить высокий уровень внутрифункциональной координации, как это имеет место при формировании специализированного органа в рамках линейно-функциональной структуры, но и решить проблему межфункционального взаимодействия во всей ее полноте.

Успешное решение вопроса о межфункциональной и внутрифункциональной координации в области управления материалами во многом зависит от рационального построения организационной структуры подсистемы. В настоящее время при формировании внутренней структуры подсистемы управления материальным потоком разделение труда между ее элементами чаще всего основывается на функциональной специализации. Это происходит вследствие того, что линейно-функциональные структуры получили наибольшее распространение и в большинстве случаев выступают как базовые для создания более эффективных организационных форм.

Разработка специализированных структур для управления материальными ресурсами осуществляется обычно с учетом тех проблем, которые стоят в этой области перед каждой фирмой. В соответствии с функциональной специализацией в подсистеме управления материальным потоком выделяются три основных структурных блока - планирования и координации, регулирования, контроля.

В каждый структурный блок может входить различный набор управленческих звеньев. Количество этих звеньев и особенности их взаимодействия зависят от объема и сложности работ, связанных с управлением материальным потоком на каждом этапе его движения через производственно-сбытовую систему, а также от специфики производственной и сбытовой деятельности. Детализация функций и разработка внутренней структуры органов управления материальным потоком являются сложным многоступенчатым процессом и состоят обычно из следующих этапов:

выявление и четкое определение круга вопросов, для решения которых формируется орган управления материальным потоком;

определение основных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, их классификация и группировка по функциям;

объединение однотипных функций в группы и формирование на их основе структурных звеньев, специализированных на выполнении этих функций;

разработка схем прав и обязанностей руководителя каждого структурного звена;

соединение звеньев в единое структурное подразделение или их совокупность в соответствии с установленным набором целей и задач в данной области;

интеграция данного подразделения с другими звеньями структуры управления.

В соответствии со спецификой вопросов, возникающих в корпорациях при формировании отдела управления материальным потоком, существует большое количество модификаций внутренней структуры таких подразделений. В то же время все эти варианты основаны на общей модели и ориентированы на решение сходных вопросов.

Характерны три наиболее общих варианта структуры аппарата управления материальным потоком по функциональному признаку. Первый вариант чаще всего используется в корпорациях, выпускающих продукцию промышленного назначения, и ориентирован на повышение эффективности использования сырья и материалов на стадии снабжения и в процессе обработки. Основными проблемами здесь являются: необходимость постоянной увязки работы снабженческих и производственных подразделений, обеспечение оперативного регулирования движения материального потока через производственные звенья, организация хранения и контроля за использованием материальных ресурсов на всех этапах их движения. Структура, ориентированная на решение этих проблем, формируется обычно из трех функциональных звеньев. В первом концентрируются плановые и координирующие функции, во втором решаются задачи снабжения производства, в третьем осуществляются контроль и регулирование движения материального потока в целом.

Характерный пример такого функционального подхода - структура управления материальным потоком, разработанная для машиностроительной фирмы, выпускающей серийную продукцию. При такой организационной схеме каждое звено подсистемы отвечает за эффективное осуществление различных этапов движения материального потока, начиная от момента закупки ресурсов и заканчивая моментом отгрузки готовой продукции потребителю. Такой подход к построению аппарата управления наиболее широко применяется в американских фирмах.

Второй вариант структуры отдела управления материальным потоком чаще всего применяется в компаниях, выпускающих обширный ассортимент продукции и обслуживающих большое количество потребителей. Такие фирмы, сталкиваясь в первую очередь с проблемами хранения готовых изделий в системе сбыта, выполнения большого количества заказов на обслуживание и доставки продукции при формировании специализированного подразделения для управления материальным потоком, основное внимание уделяют координации действий производственных, сбытовых и транспортных звеньев. В соответствии с этим обычно формируются три подразделения, осуществляющих функции управления.

При таком подходе (в отличие от предыдущего) основное внимание уделяется обеспечению тесного взаимодействия между производственными и сбытовыми звеньями, что является главной задачей руководителя специализированного подразделения. Ориентация на сокращение всех видов затрат по перемещению потока готовых изделий через систему сбыта и необходимость постоянного согласования действий производственных и сбытовых подразделений при выполнении большого количества заказов обусловливают необходимость выделения специального звена, организующего процесс управления в этой области. Следует отметить, что отдел управления распределением может как находиться в составе службы сбыта, так и действовать самостоятельно, подчиняясь непосредственно руководителю фирмы.

Первые два подхода к построению аппарата управления материальным потоком базируются на организационном разделении функций снабжения и сбыта. При этом основное внимание уделяется упорядочению всего процесса управления товарно-материальными ценностями на соответствующих этапах их движения. Однако, учитывая огромное разнообразие проблем, возникающих в этой области и требующих для своего разрешения постоянной координации и увязки действий всех подразделений, через которые проходит материальный поток, многие фирмы были вынуждены пойти на создание полностью интегрированных организационных механизмов.

Важная особенность данного, третьего подхода состоит в том, что в едином органе руководства концентрируются все функции управления материальным потоком в корпорации, т.е. объединяются плановые, управленческие и контрольные функции, регламентирующие движение материального потока, обеспечивается координация работы всех управленческих звеньев и на этой основе достигаются наилучшие показатели использования товарно-материальных ценностей.

Интегрированная структура управления материальным потоком в крупной диверсифицированной машиностроительной корпорации состоит здесь из трех функциональных блоков. В первом осуществляются координация и контроль движения материалов и готовых изделий на всех этапах производственно-сбытового цикла; во втором сконцентрировано управление снабжением и доставкой материалов к месту обработки; в третьем сосредоточено управление движением потока готовых изделий на стадии сбыта.

Каждое линейное звено такой структуры обладает достаточной самостоятельностью, однако звенья действуют как единый комплекс. Все координирующие и контрольные функции сосредоточены в штабных подразделениях, подчиняющихся непосредственно управляющему материальным потоком. Увязка действий различных звеньев в долгосрочной и среднесрочной перспективе осуществляется в группах координации и планирования. Важную роль в этом процессе играет использование специализированной информационной системы. Централизованный сбор и обработка информации позволяют наладить постоянный контроль всех действий по управлению материальным потоком и своевременно осуществлять выработку корректирующих воздействий.

Необходимо отметить, что развитие линейно-функционального аппарата управления материальными ресурсами является в настоящее время основным направлением совершенствования организационной структуры в этой области. Этот процесс включает не только объединение в специализированных отделах всех функций по управлению материальным потоком в корпорации, но и, что самое важное, их ориентацию на выполнение широкого круга функций, выходящих за рамки снабжения, вовлекая руководителя соответствующего отдела в работу по повышению общей эффективности использования товарно-материальных ценностей в организации.

В то же время недостатки структур функционального типа проявляются наиболее явно в условиях повышенной динамичности их функционирования и не позволяют обеспечить эффективное управление материальным потоком в корпорациях, осуществляющих постоянную перестройку своей деятельности. Это требует поиска и внедрения более гибких организационных и управленческих механизмов. Перспективным направлением развития организационных форм управления товарно-материальными ценностями, особенно в корпорациях, действующих в условиях повышенной неопределенности, выступает использование программно-целевых механизмов. Формирование программно-целевых структур для управления материальным потоком происходит на основе общих методических рекомендаций и принципов организационного проектирования.

Следует подчеркнуть наличие больших возможностей совершенствования линейно-функциональных структур за счет создания различного рода координирующих механизмов. В области управления материалами это в первую очередь усовершенствование системы планирования, распределения и контроля средств, вложенных в материальные ресурсы, использование различного рода экономических механизмов. Важное место занимают создание специальных штабных органов, а также назначение специальных управляющих-координаторов.

Американские специалисты считают, что создание координирующих механизмов такого рода позволяет во многих случаях обеспечить сбалансированное функционирование аппарата управления. Такие механизмы могут действовать достаточно эффективно на малых и средних фирмах с серийным и крупносерийным производством. Однако недостатки, внутренне присущие структурам функционального типа, не позволяют использовать их в области управления материальными ресурсами во всех случаях. В первую очередь это относится к крупным корпорациям, осуществляющим серийное и мелкосерийное производство, пользующимся услугами многочисленных поставщиков и располагающим сложной сбытовой сетью.

**3. Контроллинг в логистических системах**

контроллинг управление логистический система

Логистическая система способствует созданию эффективного управления организацией, которое обладает некоторыми характерными чертами независимо от масштабов проблемы или управляемого процесса, как-то:

существование стратегических целей организации;

разработка тактических целей, подчиненных достижению стратегических целей;

правильный выбор единиц измерения, приближающий к конкретным целям (например, эффективность использования ресурсов или время);

определение нормы или контрольных цифр в выбранных единицах (например, срока выполнения заказа или суммарной трудоемкости в нормо-часах выполнения заказа);

сравнение информации об управляемом процессе со стандартами, нормами или контрольными цифрами;

принятие решения или корректирующих воздействий по результатам сравнения;

контроль результатов управляющих воздействий.

Обеспечивают ли эти черты достижение поставленной цели? Насколько они эффективны? Соответствуют ли усилиям в достижении цели? Стимулируют ли работу отдельных исполнителей или коллективов в организации? Решение всех перечисленных вопросов во многом зависит от функции контроллинга в логистической системе.

Система управления имеет вход, т.е. определенную цель в зависимости от уровня иерархии управления. Не всегда ясно, как узнать, что реализация целей, определенных в самом начале цикла управления, является успешной. В самом деле, успех в одном аспекте деятельности может привести к неудаче в другом. Выбор параметров оценки деятельности, смысл которой - достижение этих целей, диктует тип единиц измерения результатов деятельности. С этого этапа начинается контроллинг. Например, вас назначили ответственным за освоение новой продукции, и вы в первую очередь заинтересованы в том, чтобы она была высокого качества. В то же время работники бухгалтерии заинтересованы в снижении издержек производства, а экономисты - в его эффективности. Каждый из участников производства прав со своей точки зрения, но может возникнуть ситуация, когда различные критерии сталкиваются и нужно выбирать наиболее важные из них. Такую ситуацию характеризуют, например, противоречия между сторонниками производства товаров или услуг высокого качества и сторонниками производства их по низкой цене (хотя высокое качество не всегда означает высокую стоимость). Как показывает опыт работы с персоналом, принимаемые контрольные цифры будут более напряженными, если привлечь сотрудников к определению параметров.

Не менее важный этап - получение информации по каналам обратной связи о промежуточном результате. Здесь нельзя ошибаться в интервале времени получения-информации и ее объеме. Затем идет этап сравнения установленных параметров и норм с информацией о промежуточном результате. Искусство менеджера заключается в умелом определении (вручную или с использованием ЭВМ) уровня рассогласования между заданными и фактическими значениями параметров: ведь от этого зависит выработка регулирующего воздействия на процесс управления. При этом могут усиливаться или ослабляться воздействия механизма мотивации работников, включаться или отключаться дополнительные корректирующие звенья (а соответственно и ресурсы) или применяться сила власти.

**Список литературы**

1. Гаджинский A.M. Логистика: Учебник. - М.: Маркетинг, 2008.
2. Залманова М.Е. Логистика: Учеб. пособие. - Саратов: СГТУ, 2005.
3. Колобов А.А., Омелъченко ИМ. Основы промышленной логистики: Учеб. пособие. - М.: МГТУ, 2008.
4. Леншин И.А., Смоляков Ю.И. Логистика. Ч. 1-2. - М.: Машиностроение, 2007.
5. Логистика: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Яеруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2008.
7. Новиков О.А., Hoc B.A., Уваров С.А. Логистика: Учеб. пособие. - СПб.: СЭПИ, 2007.