

4. Ванэкен Б. Бренд-помощь / Перев. с англ. И. Малковой под ред. В. Домнина. — СПб: Питер, 2005. — 336 с.

5. Винсент Л. Легендарные бренды: Раскрученные рекламные мифы, в которые поверил весь мир // Лоуренс Винсент. — Пер. с англ. Т. Новиковой. — М. ФАИР-ПРЕСС, 2004. — 336 с.

6. Дробо К. Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности / Кевин Дробо; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 276 с.

7. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры : практика и принципы / П. Ф. Друкер. — М. : Бук Челбер, 1992. — 351 с.

8. Дэвис С., Данн М. Бренд-билдинг / Пер. с англ. под ред. В. Домнина. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с.

9. Келлер С. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / Севин Лейн Келлер; [пер. с англ.]. — 2-е изд. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 704 с.

10. Стюарт Крейнер, Дез Дирлав Бренды, которые изменили бизнес: Полная коллекция величайших брендов мира: Пер. с англ. — СПб.: «Крылов», 2004. — 320 с.

11. Звіт з якісного дослідження брендів Marlboro: Simmelbarsch Forschung, Німеччина 2010 рік.

Статтю подано до редакції 11.04.11 р.

УДК 332.1

А. В. Риженко,
здобувач кафедри маркетингу,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ЛОГІСТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ЯК ДОВГОСТРОКОВА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті описані та проаналізовані найоптимальніші види логістичних організаційних структур на підприємствах. Розглянуто переваги, недоліки та особливості впровадження логістичних організаційних структур на підприємствах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: логістика, логістичні системи, логістичні організаційні структури.

АННОТАЦИЯ. В статье описаны и проанализированы наиболее оптимальные виды логистических организационных структур на предприятиях. Рассмотрены преимущества, недостатки и особен-

ности внедрения логистических организационных структур на предприятиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: логистика, логистические системы, логистические организационные структуры.

ANNOTATION. The article describes and analyzes the optimal types of logistics organizational structures of enterprises. We consider the advantages, disadvantages and features of the implementation of logistics organizational structures in enterprises.

KEY WORDS: logistics, logistics systems, logistics organizational structure.

Вступ. На сьогодні значна кількість вітчизняних підприємств знаходиться у «перехідному віці» від стадії «юності» до стадії «зрілості». Саме в цей період особливо важливою стає функція адміністрування, яка на відміну від попередніх етапів привертає увагу менеджменту до ефективної діяльності організації (рентабельність, продуктивність тощо), а не лише результативної (наявність доходу як такого). Саме завдяки цій функції можливо систематизувати та структурувати діяльність підприємства й закласти основи його виживання в довгостроковому періоді. Найвагомішою складовою цієї функції є створення організаційної структури.

Проблему формування організаційних структур на підприємствах у своїх працях досліджували такі автори, як Кривещенко В. В., Кардаш В. Я., Кредисов А. І., Крикавський Є. В., Кузьмін О. Є., Мова В. В., Павленко А. Ф., Павлов В. І., Перерва П. Г., Савельєв Є. В., Старостіна А. О., Штефанич Д. А. та ін. [1—7].

Разом з тим, ряд проблем вимагають подальшого вирішення.

Постановка завдання. В останні роки на українських підприємствах відбувається зменшення обсягів прибутку, зростання питомої ваги витрат. Спостерігається висока питома вага збиткових підприємств та організацій.

У зв'язку з таким станом речей, доцільним є вивчення переваг та недоліків логістичних організаційних структур підприємства, як довогостогової конкурентної переваги підприємства на ринку, вивчення оптимізації їх роботи та вибору найоптимальнішої для підприємства

Методологія. Теоретичною і методологічною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних економістів у сфері логістики, спеціальна економічна література.

Результати дослідження. У топ-менеджерів компаній часто виникають питання про те, яка організаційна структура керування логістикою найбільше відповідає корпоративним цілям і завданням, яка послідовність її формування й майбутнього розвитку, які повинні бути вимоги до персоналу служби логістики й т. п.

Як показує досвід передових західних і вітчизняних компаній, що мають логістичні служби, в основу їхнього формування був закладений системний підхід. Системний підхід припускає розгляд всіх ланок ЛС фірми як взаємозалежних і взаємодіючих для досягнення корпоративних (стратегічних) цілей керування. Відмінною рисою системного підходу є оптимізація функціонування не окремих ланок, а ЛС у цілому. У трохи спрощеному виді ЛС можна представити як взаємодіючу структуру у вигляді об'єкта керування — логістичної мережі фірми й деякої надбудови (суб'єкта керування) — служби логістики.

Розглянемо більш детально види організаційних структур. Найбільш поширена в світі організаційна структура управління логістикою є лінійно-функціональна структура, представлена на рисунку 1. Для лінійно-функціональної організаційної структури керування логістикою характерне угруповання лінійного персоналу компанії по окремих видах логістичної діяльності (функціям): транспортування, складування, вантажопереробка, керування товарними запасами, митне оформлення вантажів, упакування/перепакування й т. п.

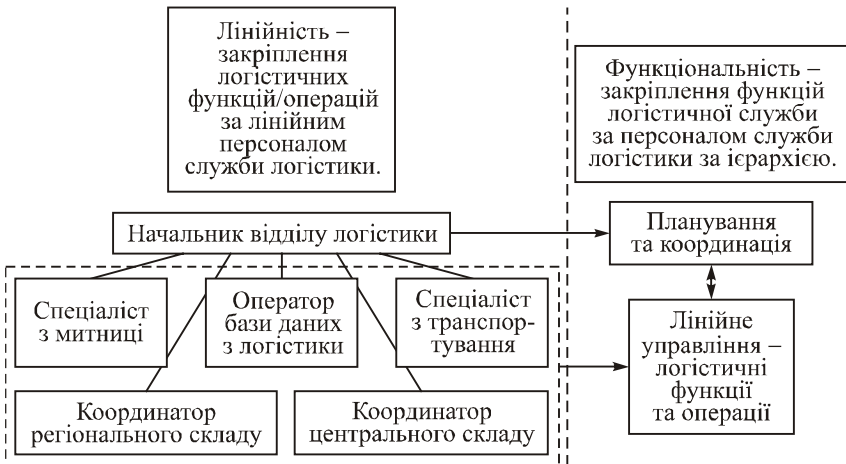


Рис. 1. Лінійно-функціональна організаційна структури управління логістикою

Важливим питанням логістичної стратегії є централізація-децентралізація відділу (служби) логістики. Централізована організація логістики має на увазі, що в компанії є єдиний відділ логістики, який управляє всіма логістичними операціями/функціями з єдиного місця. Децентралізована організація логістики, навпроти, означає, що всі рішення, пов'язані з логістикою, приймаються окремо на рівні дивізіонних або продуктових груп і часто — у різних географічних областях. Приклад дивізіонної структури наведений нижче на рисунку 2.

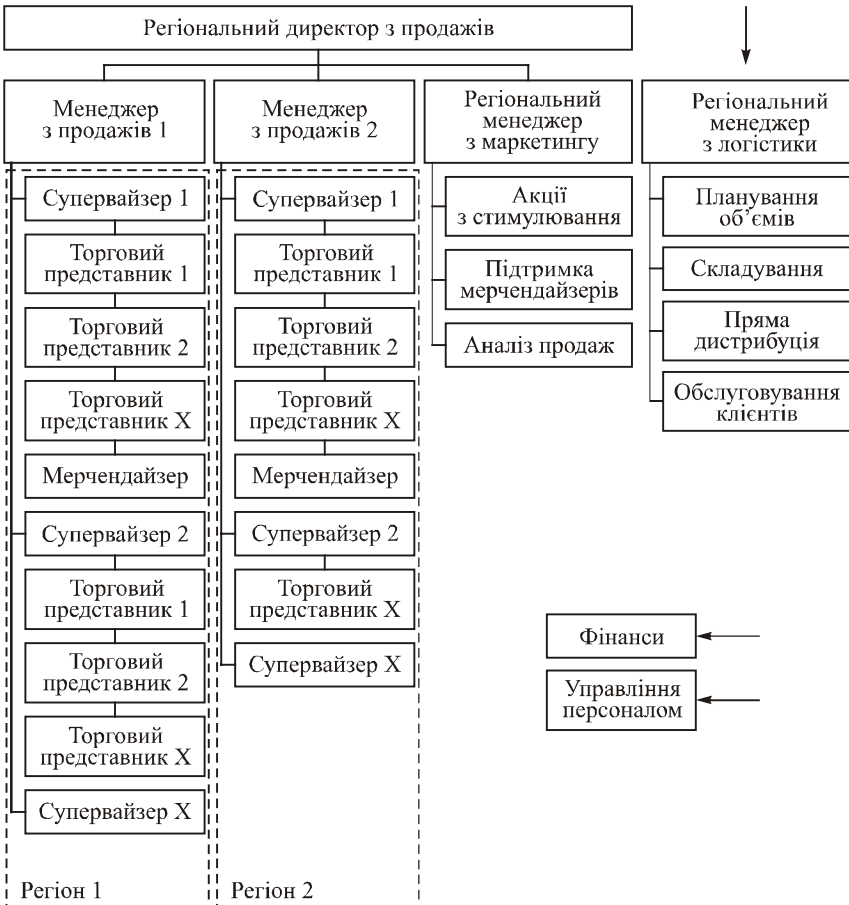


Рис. 2. Структура управління регіонами продаж

Лінійно-функціональні й дивізійні структури логістики не дозволяють досягти необхідного ступеня інтеграції логістичного процесу й повною мірою забезпечити міжфункціональну й міжорганізаційну координацію. У зв'язку із цим частіше в передових компаніях стали впроваджувати матричні, проектно- і процесно-орієнтованні організаційні структури керування логістикою.

Матричні організаційні структури керування (рис. 3) типові для фірм, які:

- змушені швидко адаптуватися до змін технологій або ринків збуту продукції
- при керуванні зіштовхуються з невизначеністю, що вимагає обробки більших обсягів інформації;
- у сильному ступені залежать від обмеженості фінансових і людських ресурсів.

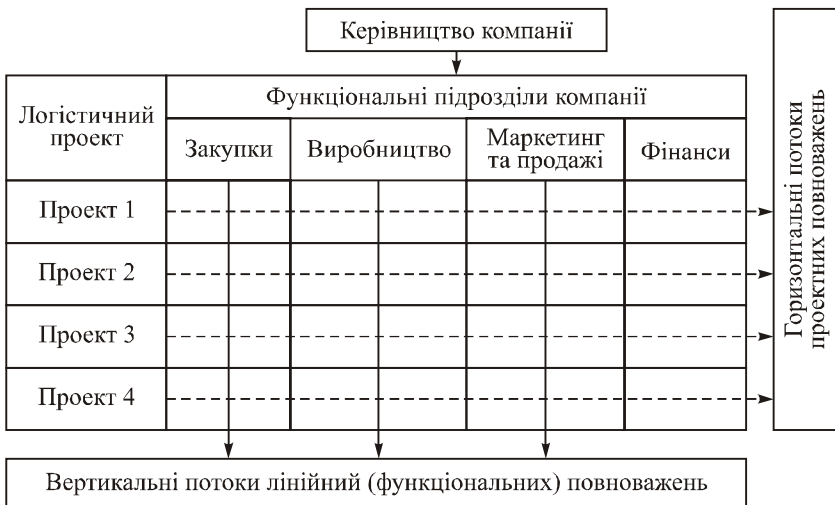


Рис. 3. Матрична структура управління

У ході розвитку інтегрованої логістики й реструктуризації бізнесу компаній з'явилися нові типи організаційних структур, орієнтованих на виконання логістичних бізнес-процесів і окремих логістичних проектів (наприклад, уже описана матрична структура). Проблеми, пов'язані із впровадженням нових логістичних технологій, розподілом обмежених ресурсів, необхідністю керу-

вання логістикою в реальному масштабі часу, завданнями міжфункціональної і міжорганізаційної координації, більше ефективним використанням висококваліфікованого логістичного персоналу, усе більшою мірою вимагають переходу до горизонтальних структур керування логістикою на основі проектного або процесного підходу. Під проектною організацією звичайно розуміється тимчасова організаційна структура, створювана у фірмі для рішення конкретного комплексного завдання (розробка проекту і його реалізація).

Горизонтально-орієнтованні організаційні структури відрізняються від звичайних вертикальних лінійно-функціональних структур наступними основними ознаками:

- організаційна побудова навколо проекту (процесу);
- вирівняна по рівнях (завданням) ієрархічність;
- використання логістичного персоналу кожного горизонтального рівня для рішення всіх виникаючих проблем менеджменту;
- залучення споживачів для рішення поставленого завдання;
- максимізація зв'язків між ланками логістичного каналу або ланцюга;
- високий рівень інформованості персоналу логістичного менеджменту й безперервне підвищення його кваліфікації;
- заохочення ініціативи персоналу по вдосконалюванню логістики.

Підсумовуючи, можна підкреслити, що формування організації на широкій функціональній основі сприяє одержанню економії на масштабах діяльності й координації функцій у рамках компанії, але проблема координації усередині відділів і (або) між ними при цьому ускладнюється. Керування ж по проектах спрощує координацію в рамках кожного з них, але не може забезпечити економію на масштабах діяльності, що не настільки критично.

У логістиці повноваження можуть простиратися від права виконання всіх замовлень на першу вимогу до права прийняття на місці рішення про невідповідність поставки вимогам клієнта. Усе зводиться до надання виконавцям можливості приймати обгрунтовані рішення в повсякденних ситуаціях. Розширення повноважень дозволяє середній керуючій ланці логістичних служб самостійно вирішувати варті перед ним завдання. Межі, до яких розширюються повноваження в службі логістики, впливають на швидкість її реакції. При такій організації керування більше чис-

ло рішень не вимагає для свого прийняття проходження через бюрократичну вертикальну ієрархію.

Для забезпечення ефективного функціонування логістики необхідно, щоб підтримувалися гарні трудові відносини з іншими функціональними підрозділами. Однак компанії, що модернізували свої оргструктури керування логістикою, часто зіштовхуються з тим, що на їхню роботу починають впливати нові, більше привабливі управлінські тенденції, начебто самокерованих команд, що дозволяють домогтися більшого ступеня децентралізації. Разом з тим до складу команди з матричною організаційною структурою повинен включатися логіст, що підкоряється як керівникові команди, так і керівникові, відповідальному за централізоване керування логістикою, у результаті чого питання забезпечення збалансованості прийнятих рішень (відносно їх ефективності й продуктивності) виконуються в масштабах всієї компанії.

У сучасних умовах можна виділити три підходи до підвищення ефективності організації логістичної діяльності підприємства.

Перший, посилення взаємодії між різними функціональними ланками за рахунок поліпшення різних економічних механізмів, використання яких виступає як один з основних шляхів забезпечення координації між різними функціональними областями в межах підприємства.

Другий — досягнення необхідного рівня координації через організаційні перетворення в структурі керування підприємством.

При традиційній організації керування на підприємстві виділяються спеціальні підрозділи, що займаються конкретним видом логістичної діяльності, наприклад, постачанням, перевезеннями, складуванням, збутому й ін. Логістичне керування в цьому випадку стає фрагментованим, що породжує безліч проблем. У кожного підрозділу на підприємстві існують власні цілі, об'єктивно обумовлені специфікою й пріоритетами його конкретної діяльності. Наприклад, відділ постачання шукає надійних постачальників, транспортний відділ прагне до повного завантаження транспортних засобів, відділ збуту зацікавлений у швидкому реагуванні на попит, виробництво зацікавлено в безперебійній роботі, відділ складування намагається знизити запаси й т. д.

Висновки. Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що були глибоко проаналізовані переваги та недоліки, особливості розвитку логістичних організаційних структур, які є важливою конкурентною перевагою підприємства в довгостроковий період.

Огляд різних типів організаційних структур керування, застосовуваних у компаніях, дозволив визначити ключові вектори підвищення ефективності організації логістики вітчизняних підприємств. Детальне опрацювання кожного з них на матеріалах конкретних суб'єктів господарювання буде реалізовано у наступних публікаціях.

Література

1. *Власова Н. О., Пономарьова Ю. В.* Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібною торгівлі: Навч. посібник. — Харків, 2003. — 144 с.
2. *Берзинь И. Ф.* // Логистика на предприятии. — М.: Дрофа, 2006. — 368с.
3. *Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н.* // Логистика: Учебник // под ред. Сергеева В. И. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с.
4. *Неруш Ю. М.* // Логистика // Учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. И доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 495с.
5. *Слетенко О. В.*: Проблеми сучасної логістики та шляхи їх вирішення. // Актуальні проблеми економіки. № 4. 2008. — с. 135—141.
6. *Зорге У.*: Ключевые моменты логистики // Дистрибуция и логистика. № 6. 2005. — с. 2—15.
7. *Риккио Э. Ф.*: Шесть мифов о логистике. // Дистрибуция и логистика. № 3. 2003. — с. 7—9.

Статтю подано до редакції 21.04.11 р.