
Научные сообщения

УДК: 005.932(094.9)

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Быкова Е.Д., Семенов А.В.

Рассматриваются вопросы качества процесса управления и нормативно-правового обеспечения функционирования логистических систем на транспорте. Предлагается авторское видение природы и методологии организационной структуры логистики, как одного из высокоэффективных способов и методов управления хозяйственной деятельностью.

Ключевые слова: логистика, логистическая система, информационная база логистики, методология логистики, организационная структура, факторы управления, процессы управления, функционирование логистической системы транспорта, матричная структура, нормы права, совершенствование управления, таможенное законодательство, качество процесса управления.

В последние годы хозяйственная практика не приемлет традиционные концепции управления, они уже не оправдывают себя, и потому требуют высокоэффективных способов и методов современного менеджмента. В управлении хозяйственной деятельностью произошли существенные изменения, стали использоваться новые методы и технологии, которые базируются на концепции логистики. Важнейший аспект логистики – возможность влиять на стратегию и тактику работы предприятия и на создание новых конкурентных преимуществ для фирмы на рынке, то есть на ее конечные цели. Применение логистики ускоряет процесс получения информации, координации деятельности предприятия в целом. Логистика во взаимосвязи с маркетингом представляют собой идеальный на сегодняшний день вариант системы управления в экономике. В Украине в настоящее время логистика используется недостаточно эффективно и широко, так как является относительно молодой наукой и сферой бизнеса, только проходящей этап своего становления.

Как отмечают ученые, практики, особенно специалисты портов, на успешном функционировании логистической системы «отправитель груза - судно - порт - получатель груза» сказываются проблемы зарегулированности, неорганизованности, излишняя контролируемость со стороны многочисленных проверяющих инстанций, а также практически отсутствие попытки интегрировать своё законодательство, прежде всего в таможенное законодательство в соответствии с европейскими нормами. В этом направлении уже наметились положительные тенденции и начали приниматься реальные шаги по решению, казалось бы, не очень сложных вопросов, но оказывающих серьёзное влияние на эффективность работы морского транспорта. Однако, отсутствие стабильной нормативно-правовой базы негативно отражается на развитии организационной структуры морского транспорта Украины, потому важным является принятие «Закона о портах», что позволило бы существенно упростить, ускорить и удешевить прохождение грузов через морские порты, сделать порты более привлекательными для транзитных перевозок. В этом же русле нуждаются в изменении и дополнении другие законодательные и нормативно-правовые акты. Таким образом, ряд научных аспектов данной проблематики еще не получили достаточного осмысления с позиций совершенствования организационной структуры логистических систем и нормативно-правовой базы их использования.

Цель статьи – выявление особенностей организационной структуры логистики на предприятии, ее цели, задачи и функции, а так же рассмотрение нормативно-правовых аспектов обеспечения функционирования службы логистики на предприятиях различных отраслей, особенно на транспорте.

Проблема формирования логистических систем исследована и получила научное обоснование в работах Авена А.И., Бауэрсокса Д. Дж., Клосса Д. Дж., Бортника С.Н., Винникова В.В., Зай-

ончика Л.К., Павлова В.И. и других ученых. Основные разработки актуальных вопросов развития этих систем касаются проблем развития логистического бизнеса, управления логистическими системами, их внедрения в современную технологию морских, железнодорожных, автомобильных перевозок. В научных публикациях еще не нашли должного отображения, остаются малоисследованными проблемы локализации логистической инфраструктуры, внутренней организации логистики на уровне предприятия, ее правовой обеспеченности.

В работах зарубежных авторов логистика определяется «как одна из сфер компетентности делового предприятия, вносящих вклад в универсальный процесс создания потребительной стоимости. Когда логистические операции в значительной степени интегрированы и образуют ключевую сферу компетентности, они служат источником стратегических преимуществ» [1, с 45]. Уверенность в том, что интеграция всей системы обеспечивает намного более выдающиеся результаты деятельности, нежели разрозненное управление отдельными функциями, составляет основополагающую парадигму организационной структуры, управляющей логистической системой [2, с 123]. Организационная структура должна выполнять обязательные функции: формировать и развивать систему логистики, строго придерживаясь концептуальных принципов и положений. В ходе производственно-хозяйственной деятельности периодически возникает необходимость преобразований в действующей на предприятии (группе предприятий) системе логистики. Нередко эти преобразования могут иметь кардинальный характер. Сам факт периодичности вызван аккумулярованием изменений в технологии производства, в организационной, товарной, сбытовой и сервисной политике. В связи с этим осуществляется локальная или общая реорганизация всей логистической системы.

Практически все управленческие подразделения в хозяйственных структурах, так или иначе, связаны с логистикой. Исходя из этого, чтобы разделить сферы воздействия и ответственности в каждой конкретной производственно-экономической системе, нужно руководствоваться характером задач, решаемых каждым отдельным подразделением и всей организацией в целом; решать проблемы специфики и индивидуальности предприятий.

Помимо особенностей, определяемых принадлежностью к определенной части экономики, важнейшее значение в управлении логистическими системами имеют индивидуальные особенности хозяйственных структур. Они играют двойную роль. Во-первых, они не позволяют полностью унифицировать логистический инструментарий, что разнообразит практический опыт логистики. Во-вторых- требуют глубокого, постоянного и комплексного изучения потенциала, состояния и условий деятельности предприятий, что положительно отражается на качестве выполняемых работ и помогает своевременно адаптироваться к окружающей среде[3, с 96].

В настоящее время в промышленно развитых странах уже не стоит вопрос популяризации и внедрения концепции логистики. Там логистические системы действуют по универсальным правилам, отражающим природу и методологию логистики. Вот некоторые из них.

1. Логистику следует рассматривать как целостную систему. В управлении использовать комплексный подход. Другими словами, пытаться ликвидировать не отдельные недостатки, например большие складские запасы или неритмичность поставок, а решать логистические проблемы в комплексе, учитывая взаимосвязи и во взаимозависимости в процессе функционирования всей логистической цепи.
2. Перед каждой логистической системой, руководствуясь рыночной концепцией предприятия, необходимо ясно формулировать текущие и стратегические цели. Например, в качестве целевой можно выдвинуть: расширение ассортимента транспортных услуг и круга потребителей, ускорение оборачиваемости ресурсов (материальных, денежных), повышение качества продукции, улучшение обслуживания клиентов, снижение затрат, совершенствование управления и т. д.
3. В основе концепции логистики лежит «право выбора». Поэтому для достижения поставленных целей в любых ситуациях необходимо разрабатывать несколько вариантов стратегических программ или оперативных действий.
4. Чтобы держаться в рамках избранной концепции, следует эффективно использовать именно

логистический инструмент управления производственно-экономическими системами.

5. Необходимо постоянно повышать уровень механизации и автоматизации работ, связанных с логистикой. Уменьшение ручного труда влечет за собой повышение производительности труда, снижение рисков и себестоимости выполняемых работ. Кроме того, открываются широкие потенциальные возможности внедрения новых технологий и совмещения, при необходимости, с другими производственно-экономическими системами.
6. Добиваться ритмичности в работе в целом по системе и синхронности функционирования соответствующих подсистем. Этого можно достичь различными путями. Если система имеет высокий уровень механизации и автоматизации, то работа проводится в основном в области технических и технологических согласований. Если в системе определяющим является физический труд, то ритмичности можно добиться путем введения скользящего графика работы, временного привлечения дополнительной рабочей силы и т. д.
7. Стремиться в полном объеме освоить логистические системы «точно в срок» и «от двери к двери», которые являются базовыми. Они предоставляют возможность минимизировать затраты на приобретение, складирование, перевозку, перевалку и другие операции, необходимые при доставке продукции от поставщика до потребителя. Кроме того, у потребителя значительно снижаются затраты на дополнительную переработку продукции и подготовку ее к производительному потреблению. Все это является сильным мотивационным стимулом для потребления при выборе поставщика.
8. Необходимо оптимизировать работу парка транспортных средств, руководствуясь не интересами транспортных служб, а целями данной логистической системы и запросами потребителей.
9. Постоянно проводить работу по повышению профессиональной компетентности специалистов предприятия в области логистики. Даже служащие, не связанные с выполнением логистических функций, должны помнить и разбираться в данной концепции, с тем, чтобы вольно или невольно не противодействовать ее осуществлению на своем предприятии.
10. Степень выполнимости принимаемых решений значительно повышается, если к решению логистических проблем, возникающих в процессе деятельности, привлекать рядовых исполнителей. У последних возникает чувство причастности к процессу управления логистической системой. Кроме того, привлечение рядовых сотрудников разработке решений позволяет детализировать отдельные процессы, а значит – более глубоко изучать все потенциальные возможности при выполнении тех или иных работ.
11. Для достижения объективности в оценке выполняемых действий и разрабатываемых проблем. В необходимых случаях следует привлекать внешних консультантов и экспертов. Их независимость повышает гарантии поиска правильных решений в сложных вопросах управления логистикой. Только сведенные в единую систему, эти функциональные области способны обеспечивать потребности логистики.

С позиции бизнеса в целом логистика существует для того, чтобы товарно-материальные запасы поступали в нужное время в нужное место и с надлежащей пользой при наименьших общих издержках, поэтому основополагающую важность имеет транспортировка и очевидные издержки, с ней связанные. Практически во всех компаниях - и в крупных, и в мелких - обязательно есть руководители, ответственные за транспорт.

Транспортировку можно организовать тремя основными способами. Во-первых, можно использовать частный транспортный парк. Во-вторых, можно на контрактной основе подрядить специализированную транспортную фирму (и даже не одну). В-третьих, можно комбинировать разные типы грузоперевозки, которые обеспечивают разные транспортные услуги, что позволяет удовлетворять индивидуальные потребности клиентов. Эти три способа обычно называют частными, контрактными и общими грузоперевозками. В логистике эффективность транспортировки определяется тремя факторами: издержками, скоростью и бесперебойностью[4, с 108].

Издержки транспортировки (транспортные расходы) складываются из затрат на перемещение грузов между географически разобщенными объектами и расходов на управление запасами в пути

и их содержание. Логистическая система должна быть организована таким образом, чтобы ее общие издержки при выполнении транспортной функции оставались на минимальном уровне. При этом нужно учитывать, что использование самых дешевых средств транспортировки не всегда означает наименьшие расходы на грузоперевозку. Скорость транспортировки - это то время, которое требуется для полного осуществления конкретной грузоперевозки. Скорость и издержки транспортировки находятся в двоякой зависимости. Во-первых, транспортные фирмы, способные перевозить грузы быстрее других, обычно устанавливают более высокие тарифы на свои услуги. Во-вторых, чем быстрее производится транспортировка, тем меньше времени запасы находятся в пути и недоступны для использования. Таким образом, при выборе наиболее подходящих и желательных методов транспортировки важнее всего соблюдать баланс между скоростью и издержками.

Бесперебойность транспортировки характеризует расхождение во времени, которое занимает конкретная грузоперевозка раз от раза. Показатель бесперебойности отражает зависимость транспортной функции от многих факторов. Долгие годы менеджеры, ответственные за работу транспорта считали бесперебойность важнейшим критерием качества транспортировки. Если на конкретную грузоперевозку однажды потребовалось два дня, а в следующий раз - шесть дней, то такая нежелательная изменчивость способна породить весьма серьезные оперативные проблемы для всей системы логистики. При недостаточной бесперебойности транспортировки приходится создавать страховые запасы для защиты от непредсказуемых сбоев в обслуживании.

Бесперебойность транспортировки в значительной мере влияет на общий объем запасов, которые вынуждены держать как покупатели, так и продавцы, а также на связанный с ними риск. С появлением новых информационных технологий, позволяющих контролировать весь процесс доставки грузов и отслеживать каждый его этап, логистические менеджеры стали проявлять больше заинтересованности скоростью транспортных услуг при одновременном поддержании бесперебойности. Важно понимать, что качество транспортировки играет решающую роль в тех видах деятельности, которые чувствительны к фактору времени: сочетание скорости и бесперебойности транспортировки позволяет существенно упростить, ускорить и удешевить прохождение грузов через морские порты, сделать порты более привлекательными для транзитных перевозок. При проектировании логистической системы необходимо поддерживать хрупкое равновесие между издержками транспортировки и качеством транспортных услуг. В некоторых условиях вполне достаточной оказывается низкозатратная и медленная транспортировка. В других ситуациях для достижения хозяйственных целей требуется высокая скорость транспортных услуг. Выбор подходящей комбинации способов транспортировки и управления является первейшей обязанностью логистики. При формировании организационной структуры логистики обязательно учитывается конкретный выбор местоположения инфраструктурных объектов, транспортные расходы, доставка грузов должна осуществляться равномерно и бесперебойно. В принципе, для построения организационной структуры логистического управления на предприятии можно использовать одну из типовых структур управления: линейно-функциональную, матричную, дивизиональную и др. Доминирующие в экономике линейно-функциональные и дивизиональные структуры логистики не позволяют достичь необходимой интеграции логистического процесса и в полной мере обеспечить межфункциональную и межорганизационную координацию. В связи с этим на многих предприятиях стали внедряться матричные организационные структуры управления логистикой. Матричная организация – это наложение структур, базирующихся на продукте или проекте на существующие линейно – функциональные структуры. То есть, для обеспечения интеграции логистического процесса на типичную вертикальную линейно-функциональную структуру управления компанией накладывается проектно-целевая горизонтальная структура и эта конструкция образует своеобразную матрицу. Следствием матрицы является двойное подчинение исполнителей на местах – и функциональному (линейному) руководителю, и менеджеру соответствующего проекта. Такое подчинение часто сложно организовать и еще сложнее воплотить на практике. Поэтому матричные оргструктуры логистики в экономике регионов пока не получили серьезного развития. Матричные организационные структуры управления типичны для фирм, которые: вынуждены быстро адаптироваться к изменениям технологий или рынков; - при управлении сталкиваются

ся с неопределенностью, требующей обработки больших объемов информации; - в значительной степени зависят от ограниченных финансовых и человеческих ресурсов [5, с 145].

Любая логистическая система функционирует в условиях постоянных изменений как внешней среды так и внутренней. Изменения – это нормальная часть нашей жизни, и если предприятие не будет на них адекватно реагировать, то неизбежно отстанет от более динамичных конкурентов. Одна из важных характеристик изменений – темпы их осуществления. Существует непрерывное совершенствование, представляющее собой поток относительно небольших изменений и реинжиниринг – фундаментальное изменение мышления и радикальное перепроектирование логистики, позволяющее добиться значительного улучшения важных показателей деятельности: затрат, качества, уровня обслуживания и скорости реагирования. При непрерывном совершенствовании для предприятия существенно снижается риск, так как от неудачных нововведений легко отказаться и вернуться к прежнему варианту, а при реинжиниринге предприятие не ищет возможностей для совершенствования текущих логистических операций, а начинает создавать новый процесс с самого начала. При ориентации компании на осуществление реинжиниринга потенциал матричной организационной структуры в полной мере может быть реализован.

Матричный подход требует передачи логистическим командам инфраструктурных и технологических ресурсов, и такие команды могли бы географически располагаться так, чтобы удовлетворять потребности линейных подразделений компании. При этом снижается необходимость дублировать высококвалифицированный персонал в функциональных областях логистики.

ВЫВОДЫ

В организационной структуре логистической системы предприятий должно быть достигнуто оптимальное соотношение в удовлетворении противоречивых интересов различных структурных подразделений: маркетинговых, производственных, транспортных, складских и др. Организация управления логистикой может иметь централизованный и децентрализованный характер, когда управление реализуется на уровне отдельных подразделений. Исходя из этого, управленческая ответственность распределяется между различными структурными звеньями или концентрируется в едином координирующем центре. Для систематизации организационной структуры и логистических процессов в целом, а также для внедрения логистического управления в повседневную деятельность предприятий, необходимо внедрять матричные организационные структуры управления логистикой, применяя при этом как непрерывное совершенствование, временные организационные структуры, создаваемые на предприятиях для решения конкретных комплексных задач, так и реинжиниринг. Служба логистики должна тесно взаимодействовать с различными функциональными подразделениями предприятия, все ее организационные звенья должны работать на основе интеграции, обеспечивая системную устойчивость предприятия. При разработке стратегии логистики следует учитывать тот факт, что достижение стратегических целей любого предприятия зависит от эффективной организационной структуры логистики и от ее нормативно-правовой обеспеченности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бауэрсокс Дональд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: моногр./ Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001.-366 с.
2. Павлов В. І. Транспортно – логістичний комплекс регіону, інтеграційні процеси: моногр. / В. І. Павлов, С. М. Бортнік.- Луцьк: «Надстир'я», 2005. – 256с.
3. Винников В.В. Логистика на водном транспорте. [Текст]: навч. посіб./ В.В. Винников, Е.Д. Быкова .- Одеса.: Фенікс, 2004.-222 с.
4. Управление транспортно-логистическим бизнесом. [Текст]: навч. посіб./ Г.А. Левиков. - 3-е вид. переробл. і доп. - М.: ТрансЛит, 2007.- 348 с.
5. Транспортная логистика. [Текст]: підр. для трансп. ВНЗ. / Л.Б. Миротин. - М.: Экзамен, 2002.- 428 с.