

УДК 338.439.54:658.286

О. П. Глібко,

аспірант, Житомирський національний агроекологічний університет

ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Запропоновано принципіву схему організаційної структури служби логістики підприємства харчової промисловості. Виявлено параметри, що відображають основні характеристики організаційної структури управління підприємством. Рекомендовано шляхи визначення чисельності працівників апарату управління і відділу логістики на підприємстві харчової галузі.

The principal organizational structure of logistic service of food industry is submitted. The parameters that reflect the basic characteristics of the management structure of the food enterprise have been found. The ways of determining the number of staff and management of logistics are recommended.

Ключові слова: виробнича логістика, організаційна структура, служба логістики, транспортна логістика.

Key words: logistic service, manufacturing logistic, organizational structure, transport logistic.

ВСТУП

З розвитком ринкових відносин підприємства харчової промисловості використовують різноманітні прийоми логістики як найефективніший метод управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Вони дозволяють підприємству вийти на новий рівень виробничої та комерційної діяльності. Впровадження надійних і ефективних підходів до формування і управління логістичними системами максимально наближає продукцію виробника до споживача за рахунок надання йому можливості отримання необхідного товару потрібної кількості та якості у визначені час і місце.

Досвід зарубіжних країн світу (США, Франція, Росія) свідчить, що інтеграція таких елементів логістичної системи, як постачальники, виробники, споживачі, транспорт, склади та інше, в єдину узгоджену цілісну систему дозволяє зменшити загальні логістичні витрати. Раціональне управління логістичними системами підвищує оперативність доставки готової продукції та якість обслуговування споживачів, що у кінцевому результаті дозволяє досягти підприємством найвищого економічного ефекту.

Основою ведення ефективною логістичною діяльністю є створення логістичної служби, яка передбачає організацію масового виробництва харчових продуктів. Також забезпечує постав-

ку споживачам продукції за принципами і на засадах стратегічного управління.

Актуальність дослідження формувань організаційних структур служб логістики зумовлена необхідністю виявлення додаткових можливостей подальшого зниження витрат і собівартості продукції, реструктуризації та реорганізації компанії з метою підвищення ефективності бізнесу, покращення якості обслуговування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Організаційні питання реалізації функцій логістики на підприємствах досліджували такі вітчизняні вчені: В. Алькема, С. Петренко, А. Сумець та інші [1—3].

Проте, недостатній рівень розвиненості ринкової інфраструктури, низька готовність безпосередньо підприємств харчової промисловості до впровадження логістичних підходів зумовлює організацію адаптованих до сучасних умов логістичних служб. Формування організаційних структур служб логістики повинно базуватись на засадах надійності, сталості та доступності.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета — проаналізувати діючі структури управління підприємств харчової промисло-

вості на основі використання методики визначення оптимальної кількості працівників апарату управління і відділу логістики та виявити параметри, що відображають основні характеристики організаційної структури управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для систематизації процесів логістики та інтеграції логістичних функцій, забезпечення ефективного логістичного менеджменту переважна більшість високотоварних підприємств харчової промисловості потребує створення спеціалізованого централізованого відділу логістики.

У вітчизняній та зарубіжній практиці використовуються різні варіанти організації служби логістики на підприємствах харчової промисловості, функції яких залежать від виду виробничої діяльності, масштабів фірми, рівня витрат на функціональні сфери логістики, ступеня досягнутої на підприємстві логістичної інтеграції [1, с. 161]. У науковій літературі, як правило, виділяють такі типи організаційних структур: лінійну, функціональну, матричну, дивізіональну [2]. На харчових підприємствах Житомирської області найчастіше використовується лінійно-функціональна структура управління. Така структура складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів [2, с. 248].

Питання функціонування організаційних структур управління досліджувалося на прикладі одного з провідних харчових підприємств України ПАТ "Житомирський маслозавод" — компанії "Рудь". Дане підприємство є одним з найбільших виробників молочних продуктів в Україні, таких як: морозиво, вершкове масло, сухе знежирене молоко, кефір, сметана, йогурти та сири під торговельною маркою "Рудь". Частка підприємства на вітчизняному ринку морозива складає 12—13 %, що формує її імідж та конкурентні позиції серед основних виробників-лідерів аналогічної продукції, зокрема, таких як, ТМ "Ласунка" ТМ "Ласка", ТМ "Геркулес", ТМ "Троянда", ТМ "Луганськхолод".

Досліджуючи питання функціонування служби логістики на прикладі ПАТ "Житомирський маслозавод", встановлено, що служба логістики підприємства складається з декількох підрозділів: транспортної логістики, ви-



Рис. 1. Служба логістики ПАТ "Житомирський маслозавод" — компанії "Рудь"

робничої логістики та прямих продажів. Схематично службу логістики зображена на рис. 1.

Відділ транспортної логістики забезпечує транспортування сировини і матеріалів на підприємство, доставку готової продукції клієнтам. Підрозділ транспортної логістики виконує такі функції: забезпечення єдиної технології вантажів, раціональний вибір транспортного засобу, визначення маршрутів доставки, забезпечення технологічної єдності транспортного процесу із складськими і виробничими процесами. Підрозділ виробничої логістики забезпечує вчасну та якісну закупівлю сировини та пакувального матеріалу на виробництво, управління запасами.

Складське господарство на заводі представлене п'ятьма складами: 3 склади морозива і масла, склад кисломолочної продукції, склад сировини і матеріалів. Весь матеріальний потік проходить через склад. Сировина, матеріали, запчастини, необхідні для забезпечення безперервного виробництва, спочатку надходять на склад, а потім по внутрішній накладній передаються в цехи і підрозділи. Готова продукція з основних цехів надходить на склад, після чого відвантажується покупцям або повертається назад у виробництво як напівфабрикати (СОМ, масло).

Підрозділ виробничої логістики забезпечує необхідні умови збереження готової продукції та сировини, а також обслуговування продуктів, адже харчова продукція потребує особливого температурного режиму та умов зберігання (рис. 2).

Від діяльності транспортної логістики також залежить своєчасність відвантаження товару та швидкість доставки продукції від підприємства до клієнта у місце продажу. Функції відділу логістики тісно пов'язані з фун-

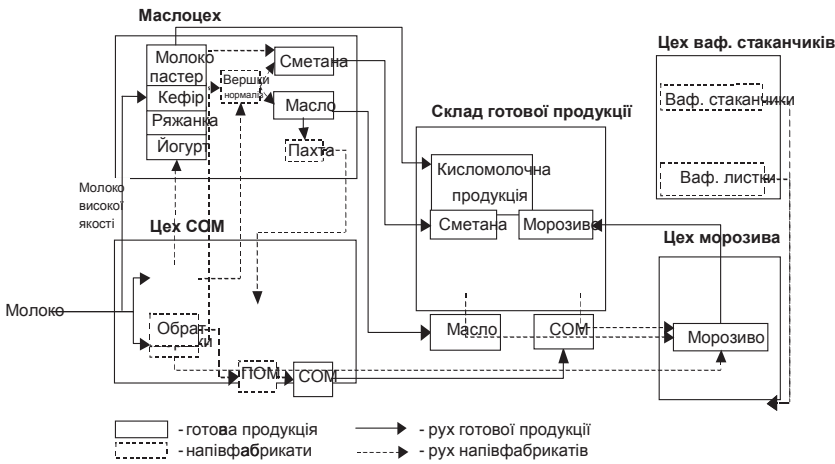


Рис. 2. Рух матеріальних потоків у виробничій логістиці на підприємстві ПАТ "Житомирський маслозавод" — компанії "Рудь"

кціями відділів збуту та маркетингу, оскільки маркетинг забезпечує реалізацію продукції, логістика цю продукцію безпосередньо реалізовує, а відділ продажів проводить аналіз попиту та організовує збут. Взаємодія основних та допоміжних підрозділів представлена на рис. 3.

Характерною особливістю на підприємстві ПАТ "Житомирський маслозавод" є те, що види діяльності, що складають матеріальний потік, розосереджені, а матеріальний потік розподілений на функціональні блоки: рух матеріальних ресурсів на стадії постачання; рух матеріальних ресурсів на стадії виробництва; рух матеріальних ресурсів на стадії збуту. При цьому необхідна координація між відділом збуту і виробничим підрозділом відсутня.

Отже, в процесі аналізу діяльності компанії "Рудь" були виявлені недоліки логістичного управління, які є також характерними для більшості вітчизняних підприємств харчової галузі. Серед них найпоширенішими є такі:

- низький рівень інтеграції, спеціалізації та кооперації виробничо-збутових зв'язків;
- висока концентрація управління, виробництва та споживання, яка знижує спроможність виробництва вчасно реагувати на зміну попиту і сповільнює реакцію на гнучкість у зв'язку із зміною потреб клієнта;
- відсутність комплексного обліку витрат, тобто існуюча методика внутрішньогосподарського розрахунку та система бухгалтерського обліку не дають змоги повністю оцінювати витрати й результати діяльності підрозділів і служб підприємства;

- недоліки у професійній підготовці персоналу підприємства;
- нерозвинена інфраструктура (засоби транспорту, зв'язку, обладнані склади, палубне обладнання), що спричиняє значні витрати та пошкодження матеріальних цінностей.

Комплексний аналіз логістичної діяльності ПАТ "Житомирський маслозавод" дозволив встановити основні функції служби логістики підприємства, серед них закупівля матеріалів та сировини для забезпечення безперервного виробництва; прийом щоденних замовлень на виробництво продукції; правильне зберігання продукції на складі; управління запасами; транспортування товару в межах підприємства та доставку готової продукції до споживача. Кожний із підрозділів підприємства відповідає за виконання винятково своїх функціональних обов'язків.

За результати логістичної діяльності начальник відділу логістики звітує перед комерційним директором, а комерційний директор, в свою чергу, перед генеральним директором. Це спричинює дублювання управлінських функцій, спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям, зумовлює протиріччя між лійними та функціональними керівниками,

Отже, система управління на підприємстві може бути удосконалена через оптимізацію чисельності працівників апарату управління та підрозділу логістики. Розрахунок не-

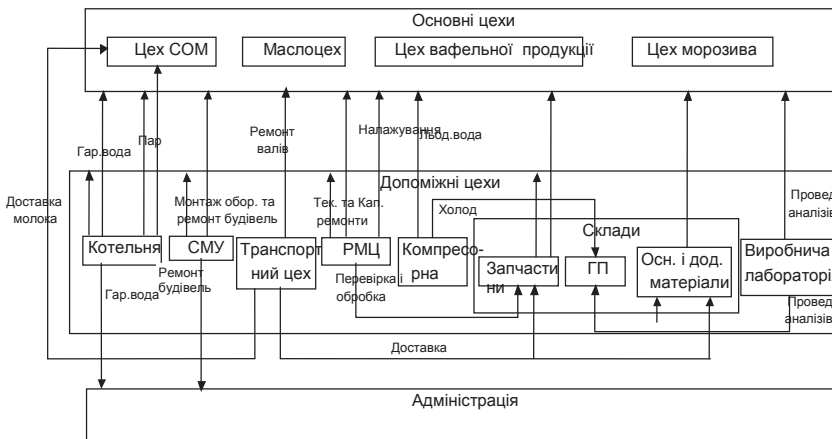


Рис. 3. Функціональна взаємодія основних і допоміжних підрозділів ПАТ "Житомирський маслозавод" — компанії "Рудь"

обхідної кількості працівників, необхідної для ефективної логістичної діяльності підприємства, проводиться за допомогою нормативного методу розрахунку окремих категорій працівників. Використовуючи нормативний метод, можна визначити чисельність працівників апарату управління та підрозділу логістики, необхідну для ефективного функціонування підприємства.

Кількість працівників вищого рівня апарату управління можна розрахувати за формулою [3]:

$$Pa.y. = 1 + N_{CLYJEB} \quad (1),$$

де N_{CLYJEB} — кількість служб в організаційній структурі підприємства.

З огляду на те, що на підприємстві існує 18 відділів, за формулою (1) необхідна чисельність співробітників апарату управління становить 19 осіб.

Згідно з цим розрахунком до апарату управління будуть входити: директор, а також начальники виробничого відділу, планово-економічного, кадрів, логістики, заготівлі молока, збуту, комерційного, фінансового, відділу маркетингу, якості, охорони праці, юридичного, капітального будівництва, головний бухгалтер, головний механік та головний інженер.

Кількість працівників, бажана для ефективного функціонування підрозділу логістики, розраховується за наступною формулою [3]:

$$P_{IBIA} = d_i \times N_{3AG} \quad (2),$$

де d_i — частка виконання функцій i -го підрозділу від загальних функцій підприємства; N_{3AG} — загальна кількість працівників підприємства.

Аналіз діяльності підприємств харчової галузі дозволяє встановити частку реалізації функцій кожним відділом. Сума виконуваних на фірмі функцій — 100 %, з них: 40 % — виробництво харчової продукції; 30 % — логістичні функції (управління складським господарством, пошук постачальника, доставка готової продукції, управління запасами тощо); 15 % — чисті продажі; 8 % — економіко-фінансові операції; 7 % — керівництво підприємством.

Загальна кількість штатних працівників на підприємстві — 994 особи, з урахуванням вищевказаного розподілу функцій необхідна кількість працівників у кожному підрозділі така:

$$P_{BIP.PIDPO3A} = 0,4 \cdot 994 = 397,6 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{ЛОГИСТ.}} = 0,3 \cdot 994 = 298,2 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{КОМЕРЦ.ВІД.}} = 0,15 \cdot 994 = 149,1 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{ЕК.-ФІН.ВІД.}} = 0,08 \cdot 994 = 79,5 \text{ осіб};$$

$$P_{\text{ЗАГ.КЕР.}} = 0,07 \cdot 994 = 69,6 \text{ осіб}.$$

Результати розрахунку дозволяють констатувати: кількість працівників виробничого

підрозділу складатиме 398 осіб; підрозділу логістики — 298 осіб; комерційного підрозділу — 149 осіб; чисельність працівників економіко-фінансового відділу — 80 чоловік, загальне керівництво складатиме 70 осіб.

Таким чином, служба логістики виконує близько 30 % функцій підприємства і відіграє роль одного з основних підрозділів підприємства, без якого реалізовані товари були б позбавлені однієї з головних споживчих властивостей — бути доступними споживачеві. Відділ логістики дозволяє пов'язати в єдину систему завдання логістичного управління внутрішніми бізнес-процесами компанії з бізнес-процесами партнерів і споживачів. У структурі служби логістики всі функції, які необхідні для ефективного виконання замовлення, об'єднуються в потужний централізований механізм, що дозволяє вирішувати замовлення практично будь-якої складності відповідально, злагоджено і професійно. Розуміння вигод ефективної взаємодії функціональних підрозділів та служби логістики, наявність ефективної системи комунікації між підрозділами, підтримка керівництва компанії здатні зробити значний внесок у реалізацію стратегічної мети компанії.

ВИСНОВКИ

Служба логістики підприємства харчової промисловості — це організаційний підрозділ, основною функцією якого є управління матеріальними та супутніми потоками у межах логістичної системи підприємства, починаючи від формування договірних відносин з постачальниками і закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачу. Створення на харчовому підприємстві відділу логістики забезпечить постачання "точно вчасно", виробництво готової продукції лише за замовленнями, ефективне управління запасами тощо.

Література:

1. Алькема В.Г. Організаційна структура служби логістики та оцінка її ефективності / В.Г. Алькема // Вчені записки Університету "КРОК". — 2009. — № 19. — С. 160—168.

2. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2010. — № 1 (3). Том 2. — С. 245—252.

3. Сумец А.М. К вопросу о создании службы логистики на предприятии / А.М. Сумец // Логистика. Проблемы и решения. — 2007. — № 6. — С. 30—35.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2011 р.