

Лекция 1 Логистическая координация, ее задачи, принципы, объекты

Цель лекции – изучить понятие координации и интеграции на основе современных методов.

Основные термины – координация, интеграция, логистическая координация.

Основные вопросы:

1. Понятие координации
2. Логистическая интеграция
3. Логистическая координация

1. Понятие координации

Координация как одна из ключевых функций управления (категорий управленческой деятельности) и необходимое условие достижения целей организации.

Определения координации. Связь координации и интеграции. Стадии интеграции и соответствующие им организационные структуры управления логистической деятельностью. Определение логистической координации. Межфункциональная и межорганизационная логистическая координация. Факторы, обуславливающие потребность в межфункциональной координации.

Координация - это центральная функция процесса управления, обеспечивающая, его бесперебойность, непрерывность и взаимосвязь всех функций.

Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) и обмена информацией между ними.

Координация обеспечивает согласованность во времени и пространстве действий органов управления и должностных лиц, организации в целом и внешней среды.

Функция координации играет в управлении роль, которую образно можно сравнить с ролью дирижера в оркестре. Именно благодаря ей обеспечивается динамизм организации, создается гармония взаимосвязей производственных подразделений, осуществляется маневрирование технологическими и трудовыми ресурсами внутри предприятия в связи с изменением технико-экономических задач.

Координация деятельности означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое, т. е. это процесс распределения деятельности во времени, приведение её отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достигать поставленных целей.

Объектом функции координирования является как управляемая, так и управляющая подсистемы. Координация деятельности органов управления призвана обеспечить единство действий всех управленческих подразделений, работников управления и специалистов для наиболее эффективного воздействия на процесс производства.

Управление производством через функцию координации, призвано рационально, организовать многочисленные связи на основе их изучения и совершенствования. По мере роста масштабов производства и его управления, развития в нем процессов специализации и кооперирования неуклонно увеличивается количество связей. Рост числа связей сопровождается увеличением объема информации, необходимой для управления. Это усложняет процесс управления. Установлено, что количество связей растет как квадрат числа роста производства. Если объем производства возрастет в 3 раза, то количество связей в - 9 раз. Наоборот, сокращение числа связей ведет к упрощению процесса производства и управления им.

Координация помогает обеспечить объединение устремлений отдельных работников в одно групповое усилие. Управленческая координация стремится обеспечить эффективность этого группового усилия путем объединения действий различных групп или отделов внутри организации. И эффективность этих коллективных усилий «координируется» путем поддержания связи между общей целью и всеми индивидуальными или групповыми видами деятельности.

Координация предполагает также:

- обеспечение единства и согласованности функций процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля);
- обеспечение согласованности между отдельными руководителями, сотрудниками;
- согласование сроков выполнения управленческих функций, работ;
- обеспечение согласованности в деятельности подразделений и должностных лиц организации с субъектами внешней среды, с деловыми партнерами;
- коллективную разработку и согласование исполнительными директорами компании основных параметров проекта ее бюджета (до детальной проработки бюджетов подразделений);
- оптимальное разделение труда, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками, исполнителями на всех уровнях;
- устранение отклонений системы управления от заданных параметров.

Координацию можно разделить на несколько видов:

- превентивная, когда прогнозируются проблемы, трудности и пути их преодоления и принимаются адекватные меры;
- устраняющая, нацеленная на ликвидацию перебоев в системе после того, как они произошли;
- регулирующая, предназначенная для поддержания систем управления и производства в установленных пределах;
- стимулирующая, повышающая эффективность функционирования систем управления и производства.

Координацию в организации сопровождают два типа процедур:

- непосредственное руководства деятельностью в виде распоряжений, приказов и т. д.;
- действия по созданию системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

Деятельность по координации осуществляется посредством совещаний, контактов между руководителями, сотрудниками, проведения согласований планов и графиков, внесения в них корректив, увязки работы исполнителей и т.д.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся плоскими.

Следует заметить, что в реальной управленческой практике зачастую не выдерживается отраженная в схеме процесса управления последовательность реализации общих функций управления, менеджер подчас не ограничивается выполнением в определенное время исключительно одной функции. Зачастую в деятельности руководителя все функции управления присутствуют одновременно. Например, координируя работу подчиненных, руководитель планирует и корректирует собственные действия, прогнозирует последствия распределения работ, заботится о мотивации, добиваясь исполнения своих поручений, контролирует, насколько правильно его поняли, анализирует и оценивает возможности сотрудников в отношении поручаемой работы и т. д.

Кроме того, в практической деятельности менеджера ни одна функция не встречается в чистом виде

Рассмотренные функции управления являются общими. Они имеют место в любом процессе управления. Наряду с ними существуют специальные функции управления. Каждую из них можно рассматривать как определенный вид работы по управлению. Их можно подразделить на следующие группы:

- по признаку воздействия на деятельность организации в целом (стратегическое и текущее планирование, организация работы по управлению качеством, учет и отчетность и другие);

- по признаку воздействия на конкретные стадии производственного процесса (управление подготовкой производства, организация основного производства, оперативное управление производством и другие).

Менеджеры, которые понимают и используют эти концепции во время принятия организационных решений, включают элемент координации в деятельность структур, которые они моделируют.

В соответствии с принципом единства команд каждый подчиненный должен быть ответствен только перед одним вышестоящим лицом. Идея о том, что работник не может трудиться под руководством нескольких начальников была признана еще в древности. В Библии, например, упоминается факт, что никто не может служить двум хозяевам. Концепция единства команд в регулировании бизнеса была выдвинута Анри Файолем. Файоль твердо верил в единство команд: «Тело с двумя головами в обществе, также как и в животном мире, является монстром, которому трудно выжить».

Единство команд было подвергнуто критике в недавние времена, как слишком жесткое для сложных современных управленческих установок. Современные менеджеры нуждаются в более гибких принципах. В крупнейших организациях горизонтальная связь является существенной, особенно в организациях с высочайшей технологией, где требуется множество типов очень узких специальностей. Корпоративные гиганты породили потребность в новых организационных формах, которые позволяют допустить большую гибкость в отношениях «начальник - подчиненный». Однако дух этого принципа, насколько это возможно, все еще сохраняется, так как конфликты, вызванные его нарушением, хорошо известны.

Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации. Если работу выполняют два человека в одном подразделении, то координации практически не требуется. В малых организациях, где все работники знают друг друга, обеспечить координацию их работы не представляет сложности.

В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшего руководства определенных усилий. Очевидно, что если деятельность предприятия распределена между десятками подразделений с тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает.

2. Логистическая интеграция

Логистическая интеграция - это объединение действий участников логистических цепей с целью рационализации материального и сопутствующих потоков на основе логистической координации. Тогда в организации все взаимосвязаны логистические виды деятельности выполняются согласованно.

Согласно концепции интегрированной логистики, последняя рассматривается как сфера компетенции, которая интегрирует деятельность подразделений предприятия и связывает предприятие с его потребителями и

Реализация логистического подхода в хозяйственной деятельности зависит от успешного выполнения и координации определенных функций. В литературе,

посвященной логистике, и на практике выделяют **три основных функциональных области логистики**, то есть сферы деятельности, в которых выполняются логистические функции: **физическое распределение (сбыт), обеспечение (поддержка) производства и поставки**. Причем, для выполнения логистического процесса большинство предприятий требует взаимодействия с другими предприятиями, совместного управления деловыми связями.

Все три функциональные области логистики присутствуют на предприятиях различных видов экономической деятельности. Причем даже в тех, где нет производства, но есть операционные процессы.

Операционная деятельность является более широким понятием, которое включает в себя производственную деятельность как отдельную сферу. Поэтому, в общем случае, как для производственной так и непроизводственной сферы экономической деятельности следует применять вместо понятия "производство" термин "операционная деятельность". *Например*, на предприятии оптовой торговли осуществляется операционный процесс составления розничных заказов их упаковки и маркировки, на транспортном предприятии - сортировка, загрузки и перевозки, в сфере обслуживания операционным является процесс предоставления услуги.

Обычно, в соответствии с основными функциональными областями логистики формируется и структура службы логистики предприятия: группа поставки, группа производства, группа распределения. Часто группы снабжения и производства бывают объединены.

Между функциональными областями логистики существует тесная взаимосвязь. Интегрированный подход в логистике требует объединения функциональных областей в пределах логистической системы. Менеджеры по логистике должны играть роль координаторов процессов в функциональных областях логистики на предприятии.

Различают внешнюю и внутреннюю логистическую интеграцию.

Внутренняя логистическая интеграция - интеграция логистических видов деятельности и потоков внутри отдельного предприятия. Она связана с взаимодействием между подразделениями предприятия и предусматривает лучшую координацию функциональных сфер, общий контроль и анализ.

Внешняя логистическая интеграция - интеграция логистической деятельности и потоков различных субъектов-звеньев единой цепи поставок. Внешняя интеграция требует тесного взаимодействия между самостоятельными предприятиями. Достичь ее можно благодаря развитию долгосрочных партнерских отношений, выработке совместных стратегий, стандартов, требований к выполнению заказов.

Выделяют три уровня логистической интеграции: первый уровень - выполняются отдельные логистические функции на предприятии; второй - происходит внутренняя интеграция, когда логистические функции объединяются под единым управлением в пределах предприятия; третий уровень - происходит внешняя интеграция, когда различные предприятия интегрируют свою логистическую деятельность в большей части цепи поставок, предприятия конкурируют не друг с другом, а с предприятиями, действующими в других цепях поставок.

Логистическая интеграция осуществляется на основе **координации** логистической деятельности по транспортировке, складированию, управление запасами и тому подобное. Благодаря этому достигается компетенция предприятия в логистике.

Различают межфункциональную и межорганизационную логистическую координацию.

Межфункциональная логистическая координация - это согласование деятельности подразделений предприятия по параметрам, относящимся к логистике. *Например*, согласование размера партии закупки материалов с учетом требований и ограничений финансового отдела, отдела снабжения и складского хозяйства.

Межорганизационная логистическая координация - это согласование действий предприятия, поставщиков, потребителей и логистических посредников для достижения целей логистической системы. *Например*, согласование целей и достижения компромисса между производителем продукции (услуг) и потребителем (посредником) относительно цены, качества и сроков выполнения заказа. Межорганизационная логистическая координация обеспечивает интегрированное взаимодействие предприятия с логистическими партнерами в рамках концепции интегрированной логистики - внешнюю интеграцию.

Внешняя интеграция предоставляет преимущества, которые являются общими для всех участников цепей поставок, но для согласования интересов различных субъектов необходимо конфликтные отношения заменить соглашениями. Для этого часто необходимо осуществить существенные изменения в деловой культуре контрагентов (табл. 1)

Таблица 1. Необходимые изменения в отношениях контрагентов

Фактор, согласования	требует	Конфликтный подход	Подход на основе сотрудничества
Прибыль		Получение прибыли за счет другой стороны	Обе стороны получают выгоду
Взаимоотношения		Одна сторона доминирует	Равное партнерство
Доверие		Небольшая	Значительная
Коммуникации		Ограничены формальные	и Всесторонние и открытые
Информация		Ограниченная	Открытость и активный обмен
Контроль		Интенсивный	Делегирование полномочий
Качество		Предъявления претензий	Совместное решение проблем
Условия контрактов		Жесткие	Гибкие
Сфокусированность		На собственных операциях	На потребителя

Интеграция логистики позволяет предприятиям достичь таких оперативных целей:

- 1) *быструю реакцию на* своевременное удовлетворение спроса потребителей;
- 2) *минимальную неопределенность* в непредвиденных событиях (*например*, остановки в производственном процессе, повреждения или несвоевременная доставка грузов);
- 3) *минимизацию запасов*, что позволит уменьшить величину оборотного капитала и ускорить его оборачиваемость;
- 4) *укрупнение (консолидацию) грузоперевозок* (объединение отдельных небольших грузов в партии);
- 5) *качество* (работа логистической системы должно соответствовать требованиям стандартов качества);
- 6) *поддержание жизненного цикла* (обеспечение обратных потоков, *например*, направленных на возвращение некачественных товаров, послепродажное обслуживание, переработку упаковочных материалов, возврат тары для повторного использования и т.д.).

Таковыми оперативными целями должен руководствоваться предприятие в процессе организации и управления логистической системой, чтобы обеспечить эффективность логистики.

3 Логистическая координация

Логистическая координация - это согласование деятельности звеньев логистической системы участвующих в продвижении материального, информационного и финансового потоков.

Принято выделять **межфункциональную** логистическую координацию - согласование деятельности подразделений организации бизнеса для повышения эффективности функционирования фирмы в целом, и **межорганизационную** логистическую координацию - упорядочение, согласование работы компаний-партнёров в интегрированной логистической системе для достижения целей последней.

Различают также горизонтальную и вертикальную межорганизационную логистическую координацию. Под **горизонтальной** логистической координацией имеется в виду эффективное взаимодействие фирм, находящихся на одном уровне логистической системы (в одном "эшелоне логистической цепи"), например транспортных посредников или розничных операторов. **Вертикальная** координация означает согласованное функционирование организаций, представляющих разные уровни, или "эшелоны", логистической системы. Примером вертикальной межорганизационной логистической координации может служить взаимодействие нескольких фирм, осуществляющих производство, транспортировку и реализацию продукции.

Опыт и изучение специальной литературы показывают, что координации служб на внутриорганизационном (микро) уровне уделяется недостаточное внимание. Распространено мнение, что стадия внутренней интеграции и координации является пройденным этапом развития логистики и настала пора интеграции и координации межорганизационной. Но внутрифирменная интеграция и координация каждого из звеньев логистической системы являются необходимыми условиями эффективного функционирования всей товаропроводящей системы.

Логистическая координация невозможна без единой информационной системы всего предприятия, являющейся основой управления логистическим процессом, а также связывающей его с внешними участниками ЛС. Информационная система должна отражать динамическую связь между планируемыми и фактическими параметрами работы склада для повышения уровня адаптации к внешней среде.

Координация логистической службы со службой продаж и маркетинга позволяет согласованно решать следующие задачи:

- совместная выработка политики обслуживания клиентов;
- разработка стандарта услуг, обеспечивающего гибкую дифференцированную систему обслуживания;
- диверсификация товаров и услуг;
- анализ потребителей с целью определения приоритета при их обслуживании;
- анализ конкурентов на данном рынке продаж и т.д.

Аналогичным образом координация со службой закупки обеспечивает эффективное решение следующих задач:

- рациональный выбор поставщиков;
- оптимальный выбор транспортных средств и маршрутов доставки;
- разработка политики управления закупками и размещения заказов; выбор систем управления запасами;
- анализ и выбор соответствующей тары и товароносителя при поставках товара и т.д.

Таким образом, логистическая служба становится связующе-передаточным звеном между службой продаж (маркетинга) и службой закупки.

Логистическая служба воплощает маркетинговую стратегию фирмы, именно она создает условия для удовлетворения потребностей клиентов в первую очередь за счет обеспечения эффективного функционирования складского хозяйства, которое во многом является залогом успеха фирмы в условиях усиления конкуренции. В этой связи на первый план выходят задачи повышения конкурентоспособности: разработка максимально гибкой

политики услуг, направленной на полное удовлетворение клиентов с минимальным сроком исполнения заказа. Организация складирования является источником дополнительной прибыли, в первую очередь за счет рациональной складской переработки грузов. С позиции логистики основными показателями этого вида деятельности является полезно используемая емкость склада, оборачиваемость товарных запасов и величина полных затрат на грузо- переработку. Достижение оптимальной величины этих показателей закладывается уже на стратегическом уровне, при проектировании складского хозяйства, а решается — на оперативном — путем операционного управления и координации деятельности со смежными службами. Логистика, принимая на себя функцию координации со службами продаж и закупки, призвана согласовывать и ориентировать их деятельность на оптимизацию использования имеющихся складских мощностей и максимальную интенсивность прохождения груза через склад.

Интеграция службы продаж (маркетинга) предприятия со службой логистики позволяет расставить приоритеты в сегментировании рынка продаж и провести анализ покупателей с учетом этих приоритетов; разработать стандарт услуг и дифференцировать подход к их оплате; определить политику обслуживания, выработать гибкую систему обслуживания и т.д. Такая деятельность предполагает тесное сотрудничество на всех уровнях планирования и управления, постоянный и открытый обмен соответствующей информацией.

Работа склада, в частности выполнение логистических операций, невозможна без достоверной информации, предоставляемой службой продаж предприятия. Склад комплектует заказ для каждого клиента строго в соответствии с информацией, полученной службой продаж от самого клиента. Быстрота и четкость комплектования заказа, а также связанные с этим затраты труда зависят от времени поступления заявки и передачи ее на склад, точности перечня позиций и установленных сроков отгрузки. Умелая работа службы продаж с клиентами позволяет складу шире внедрять централизованные поставки, добиваться рациональных маршрутов доставки и оптимизировать партии отправки грузов.

Это позволяет сократить издержки обращения. Таким образом, координация действий служб продаж и логистики — один из важнейших потенциалов увеличения прибыли фирмы (в частности, предприятия оптовой торговли). Функция логистической координации на складе материального потока в соответствии с потребностью рынка, задающего параметры оптимизации складской переработки груза. В соответствии с логистической стратегией и тактикой оптового предприятия склад должен планировать:

- графики поставки заказов клиентам;
- маршруты движения при централизованной доставке груза, что позволяет повысить оборачиваемость запасов, а значит, добиться сокращения страховых запасов;
- оптимизацию управления имеющимися трудовыми и материальными ресурсами;
- выполнение заказов и их доставку (в частности, по технологии «точно в срок»);
- минимальное время подготовительных работ для проведения грузопереработки;
- полное соответствие скомплектованного заказа заявке клиента;
- оптимизацию партии отправки с целью максимального использования грузоподъемности транспортного средства;
- рациональную структуру парка транспортных средств и контроль за их использованием;
- рациональное использование имеющихся площадей и объемов склада и т.д.

Последовательность логистической координации складской деятельности со службой закупок выглядит так:

- определяется поставщик, доставка от которого обеспечит минимум совокупных издержек при прочих равных условиях (качество товара, размер партии и т.д.);
- с учетом потребностей клиентов и возможностей склада оцениваются оптимальная величина партии и сроки поставки;
- определяется ассортиментный перечень грузовой единицы;

- на основе технического оснащения погрузочно-разгрузочного фронта определяются требования к транспортным средствам и внешнему товароносителю и т.д.
- Результатами логистической координации являются:
- механизация разгрузочных работ, которая обеспечит сокращение простоя транспортных средств под разгрузкой, а следовательно, значительно сократит издержки обращения;
 - решение проблемы формирования складской грузовой единицы за счет возможности использования внешнего товароносителя в качестве складской тары;
 - сокращение времени на комплектацию заказа, благодаря «сквозной грузовой единице» с соответствующим ассортиментным перечнем.
 - максимальное использование складских мощностей за счет рациональной системы управления запасами;
 - обеспечение сокращения перевалок и количества технологических операций при работе со стандартными товароносителями и тарой и т.д.

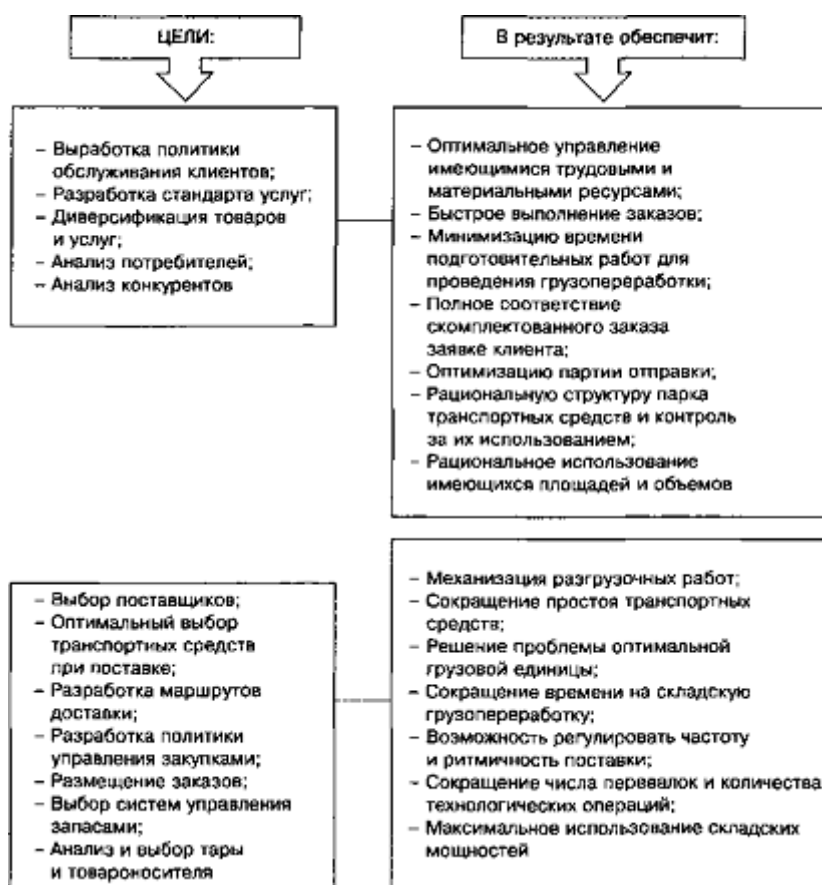


Рисунок - Координация деятельности смежных служб на складе

Логистическая координация предполагает также согласованную работу со службой закупки. Согласованность действий определяется взаимным обменом оперативной и стратегической информацией. На оперативном уровне взаимодействие этих служб позволяет осуществить планомерную поставку товаров на склад и тем самым обеспечить регулирование интенсивности входящих потоков. С этой целью склад, ориентируясь на разработанный в соответствии с заявками график поставки клиентам, может определить потребность в объемах и сроках поступления товара, участвуя тем самым в управлении запасами и закупкой.

Вопросы

1. Дайте понятие логистической координации

2. Что такое интеграция
3. Чем отличается логистическая координация от интеграции

Литература

Основная литература:

1. Дыбская В. В., Сергеев В. И. - ЛОГИСТИКА В 2 Ч. ЧАСТЬ 2. Учебник для бакалавриата и магистратуры - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 341с. - ISBN: 978-5-9916-7032-6 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/logistika-v-2-ch-chast-2-434214>
2. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. - ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 331с. - ISBN: 978-5-534-04857-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskij-menedzhment-434541>
3. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для вузов, Решетникова, К. В., 2013
4. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010 – 640 с.
5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах/Подред. В.И. Сергеева. – М.: НИЦИНФРА-М, 2014. – 634 с.
6. 300 ответов на вопросы профессионалов/Подред. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2014. – 976 с.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2013. – 512 с.
8. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.
9. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016. – 332 с.
10. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В.В. Дыбская. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/24760. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1024005>

Дополнительная литература:

- 1) Леонов Н. И. - КОНФЛИКТОЛОГИЯ 4-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для СПО - М.: Издательство Юрайт - 2019 - 395с. - ISBN: 978-5-534-10838-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-431669>
 - 2) Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи П. Современная логистика, 7-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с. Глава 3.
 - 3) Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/Подобц. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. Глава 2.
 - 4) Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с
 - 5) О’Шоннесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Сирин, 2001. – 296 с.
 - 6) Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. Глава 15, раздел 15.1.
 - 7) Сергеев В.И. Управление цепями поставок. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 479 с. Раздел 7.1.
 - 8) Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. Глава 2.
 - 9) Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Harvard Business School Press, Boston, MA, 2018.
1. Доступно онлайн: Дополнительный учебный материал и интернет-источники, используемые для выполнения заданий лекций, семинаров, СРС, будут доступны на вашей странице в системе СДО Moodle