

Лекция 12. Способы осуществления (механизмы) межфункциональной логистической координации

Цель лекции – показать способы осуществления (механизмы) межфункциональной логистической координации.

Основные термины -межфункциональная координация, механизмы, логистическая координация.

Вопросы

1. Способы осуществления (механизмы) межфункциональной логистической координации

1. Способы осуществления (механизмы) межфункциональной логистической координации

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 реорганизации 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 данной 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 потребности в материалах» (Materials Requirement 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 (рис. 1). Использование таких систем обеспечивает значительные улучшения в работе самых различных фирм независимо от их размеров и производственной специализации. В частности, по данным 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:

1) 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;



Рис. 1 Обобщенная модель системы «планирования потребности в материалах»

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

3) 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 (рис. 2).

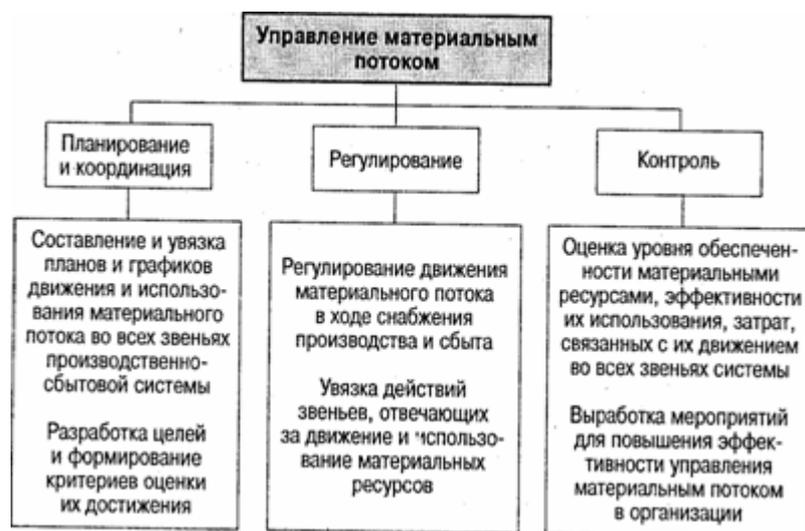


Рис. 2. Структурная модель управления материальным потоком

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:

- 1) выявление и четкое определение круга вопросов, для решения которых формируется орган управления материальным потоком;
- 2) определение основных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, их классификация и группировка по функциям;
- 3) объединение однотипных функций в группы и формирование на их основе структурных звеньев, специализированных на выполнении этих функций;
- 4) разработка схем прав и обязанностей руководителя каждого структурного звена;

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

6) 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. П е р в ы й в а р и а н т 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 (рис. 10.7). В первом концентрируются плановые и координирующие функции, во втором решаются задачи снабжения производства, в третьем осуществляются контроль и регулирование движения материального потока в целом.



Рис. 3. Структура органа управления материальным потоком в корпорации с материалоемким производством

Характерный пример такого функционального подхода — структура управления материальным потоком, разработанная для машино-строительной фирмы, выпускающей серийную продукцию (рис. 3). 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 (рис. 4).

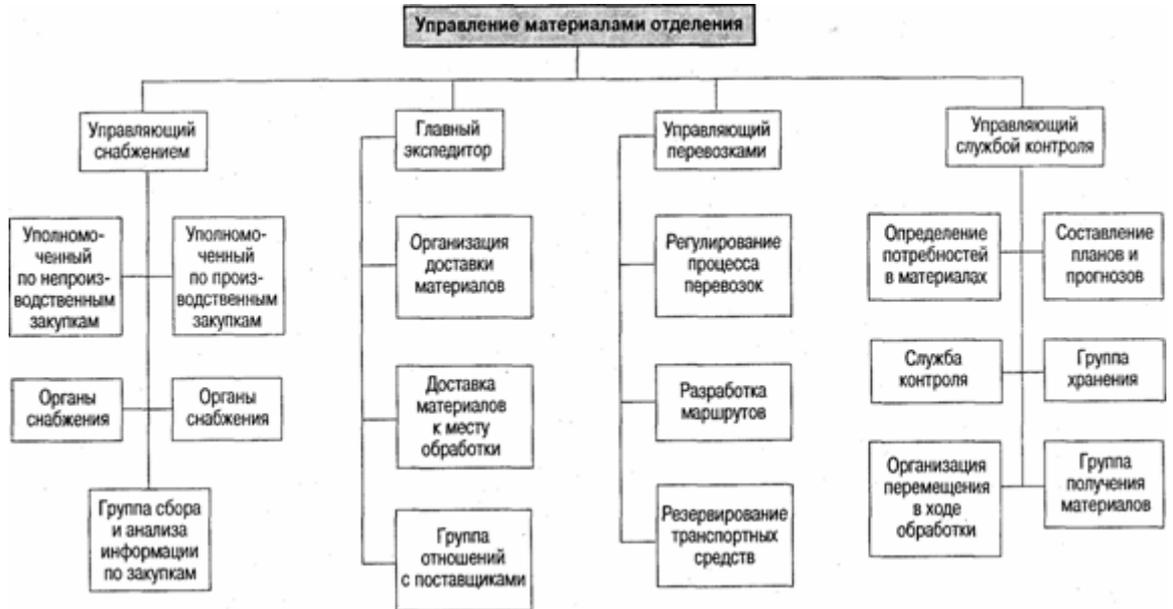


Рис. 4. Структура отдела управления материалами в отделении машиностроительной компании



Рис. 5. Структура органа управления материальным потоком на фирме, ориентированной на выпуск потребительских товаров

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 обуславливают 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.

На рис. 6 представлен вариант интегрированной структуры управления материальным потоком в крупной диверсифицированной машиностроительной корпорации. Подсистема 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.



Рис. 6. Структура отдела управления материальным потоком в промышленной корпорации

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.

Вопросы.

1. Объясните способы осуществления (механизмы) межфункциональной логистической координации

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/Подобщ. 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. – Harward 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

