

### Тема 3. Межфункциональная и межорганизационная координация

**Цель лекции** – сформировать у магистрантов потребность в выделении межфункциональной и межорганизационной координации

**Ключевые термины** – межфункциональная, межорганизационная координация

#### Вопросы

1. Межфункциональная и межорганизационная логистическая координация
2. Факторы, обуславливающие потребность в межфункциональной координации

#### **1. Межфункциональная и межорганизационная логистическая координация.**

##### **Логистическая межфункциональная и межорганизационная координация.**

Несмотря на то, что каждая логистическая стратегия в своем роде уникальна, существует ряд основополагающих этапов, которые должна пройти любая компания:

1. *Этап конфигурирования логистической сети.* Включает определение ее структуры, логистических цепей, количественного и качественного состава звеньев логистической сети («трех сторон» в логистике фирмы), дислокации логистических инфраструктурных мощностей (собственных и арендуемых складов, терминалов, распределительных центров, транспортных подразделений, диспетчерских центров, дорожной инфраструктуры и т.п.).

2. *Этап разработки организационной системы логистической сети;* Выбор варианта организационной структуры службы (отдела) логистики фирмы, а также решение вопроса о ее возможном реинжиниринге являются обязательными элементами логистической стратегии.

3. *Этап разработки направлений и технологий координации;* Современная практика логистического менеджмента предполагает решение вопросов межфункциональной и межорганизационной координации. Эти решения должны быть заложены в систему менеджмента компании на стратегическом уровне, так как предполагают закрепление полномочий и ответственности за принятие решений в области координации за управленческим персоналом логистикой фирмы. Чем выше уровень интеграции основных бизнес – процессов фирмы и чем выше степень интеграции самого логистического процесса, тем меньше необходимость в координации, так как она естественным образом вписывается в управление бизнес – процессами. Чем выше степень функционального разделения сфер управления бизнесом компании (закупками, производством, маркетингом, продажами, дистрибьюцией), тем более актуальной является межфункциональная логистическая координация. Однако в этом случае полномочия по принятию решений в области координации (в случае конфликтов интересов между структурными подразделениями компании по параметрам логистики) должны быть закреплены за персоналом высшего уровня управления логистикой, например, вице – президентом компании по логистике, директором по логистике или интегральным логистическим менеджером. Закрепление полномочий должно осуществляться при стратегическом планировании логистики.

**Вопросы межорганизационной логистической координации** затрагивают отношения компании с ее поставщиками и логистическими посредниками, определяя конфигурацию логистической сети, ключевые показатели логистического плана, совместную информационную систему, распределение прибыли, рисков, ответственности между контрагентами логистической системы.

4 *Этап определения стратегических требований к качеству продукции* и логистического потребительского сервиса; В современных условиях стратегия бизнеса ориентирована на потребителя, и в этом плане логистика должна сформировать уровни качества логистического сервиса, задаваемые маркетингом фирмы. Эти уровни качества

далее трансформируются в систему плановых показателей (стандартов логистического сервиса фирмы), контролируемых и поддерживаемых персоналом управления логистикой. При этом важнейшей задачей персонала логистического менеджмента компании является минимизация затрат на логистику при соблюдении установленных на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

**5. Этап создания интегрированной системы управления запасами;** Одним из традиционных элементов логистического стратегического плана является разработка интегрированной системы управления запасами, которая предполагает развертывание функций определения, контроля, регулирования (пополнения) запасов в складской сети.

**6. Этап выбора логистической информационной системы.** Одной из главных задач формирования логистической стратегии является выбор логистической информационной системы, связывающей информационными и телекоммуникационными каналами все звенья логистической сети.

**Межфункциональная логистическая координация.** Традиционная организация управления в промышленных и торговых компаниях состоит из функционально обособленных подразделений, например, отдела снабжения (службы закупок), производственно-технического отдела, финансового отдела, службы распределения, отдела маркетинга, службы продаж, подразделений управления транспортно-складской инфраструктурой и т.п.

В рамках этих подразделений существует своя «система ценностей», определяемая локальными целями, «своей» внутренней системой оценки результатов, традициями компании, сложившейся практикой управления и пр. Вследствие различий в локальных целях между подразделениями фирмы зачастую возникают конфликты интересов, компромиссное разрешение которых для реализации стратегических (тактических, оперативных) целей бизнеса является обычно прерогативой топ-менеджмента фирмы. Многие конфликты связаны с параметрами, напрямую относящимися к логистике, например, уровни запасов, логистические издержки, бюджет, объемы производства, ассортимент продукции, параметры качества потребительского сервиса, продолжительность логистических циклов и т.д. Конфликты возникают также из-за наличия перекрестных функций, по определению относящихся к логистическим, но закрепленных (в силу традиции) за другими подразделениями фирмы. Например, часто объекты транспортно-складской инфраструктуры фирмы закреплены за службой закупок, производством, службой продаж, что приводит к конфликтам интересов между этими подразделениями при транспортировке, складировании и грузопереработке. Функция управления запасами часто бывает «размыта» между отделами закупок, финансов и продаж и т.п.

Даже при наличии службы логистики в компании далеко не всегда удается разрешить возникающие конфликты на основе интегрированного логистического подхода. В большинстве случаев это связано с тем, что высшее руководство не делегировало службе логистики компании полномочия для межфункциональной логистической координации. Часто высший персонал не обладает специальными знаниями и навыками для правильного урегулирования межфункциональных конфликтных ситуаций, возникающих по параметрам, относящимся к логистике, либо связанных с дублированием логистических функций в нескольких подразделениях компании.

Развитие этих конфликтов чревато отклонением от стратегических целей фирмы, победой «местнического» мышления. В лучшем случае здесь можно достигнуть локальных оптимумов на отдельных участках в ущерб системной эффективности. Большое значение имеет способность менеджмента фирмы выявлять расхождения интересов и налаживать взаимодействие для их преодоления и предотвращения. Это важно для логистических менеджеров компаний, которые не могут осуществлять сквозное управление потоками, не согласуя цели различных функциональных подразделений компании таким образом, чтобы

приблизиться к глобальному оптимуму ЛС (ключевым показателям стратегического логистического плана в целом).

В качестве примера рассмотрим некоторые виды конфликтов, возникающих на предприятии оптовой торговли, между функциональными подразделениями, которые участвуют в продвижении товарного потока.

Параметр конфликта — уровень складских запасов.

Конфликт между отделом маркетинга и финансовым отделом. Отдел маркетинга заинтересован в максимизации запасов в дистрибуции с целью повысить уровень обслуживания покупателей (доступности запасов) и снизить вероятность дефицита. Финансовый отдел стремится минимизировать запасы, так как в них замораживаются значительные финансовые ресурсы, которые могли бы быть направлены на другие цели и приносить прибыль.

Параметр конфликта — размер закупаемой партии.

1. Конфликт между отделом закупок и складом. Отдел закупок заинтересован в приобретении как можно более крупных партий продукции для получения оптовых скидок. Склад, хотя и заинтересован в максимальной загрузке мощностей, все же ограничен по объему и стремится избежать дополнительных затрат, возникающих вследствие необходимости экстренного размещения прибывающих грузов (сверхурочная работа, привлечение дополнительного персонала, дополнительная эксплуатация подъемно-транспортного оборудования, необходимость пересмотра размещения складированных грузов и связанные с этим затраты и т.п.). Вследствие существенного различия интенсивности входящих и исходящих материальных потоков, склад вынужден нести значительные издержки, связанные с содержанием запасов.

2. Конфликт между отделом закупок и отделом продаж. Отдел закупок заинтересован в получении партионных скидок при закупке больших объемов продукции с ограниченным сроком хранения. Отдел продаж, учитывая возможные трудности и потери, связанные с продажей товаров, срок хранения которых подходит к концу или уже закончился, пытается снизить объемы закупок подобной продукции, поскольку ее продажа требует особого искусства.

При правильном построении логистики подобные конфликты разрешаются персоналом службы логистики, ответственным за межфункциональную координацию.

Слово «координация» в буквальном переводе с латинского языка означает «совместное упорядочение», т.е. «взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие».

**Межфункциональная логистическая координация** — согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике или перекрестным функциям, при планировании и управлении деятельностью фирмы.

Переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов. Служба логистики должна эффективно управлять этими конфликтами интересов, а также теми конфликтными ситуациями, которые «традиционно» возникают из-за противоречивости целей и интересов различных подразделений организации.

**Межорганизационная логистическая координация.** При построении логистической системы между фирмой и ее «тремя сторонами» в логистике формируется сложная система взаимоотношений, в которой неизбежно возникают и конфликтные ситуации, вызванные следующими основными причинами:

- различными целями и приоритетами функционирования отдельных ЗЛС;
- разной формой собственности юридически самостоятельных ЗЛС;
- разной мощностью, уровнями концентрации капитала, финансовым положением ЗЛС;

-различными требованиями к составу и величине параметров качества логистического сервиса в ЛС;

-несовпадением мнений по разделению прибыли (доходов), рисков и ответственности между звеньями логистической цепи (канала);

-неоднородностью потребляемых ресурсов;

-наличием перекрестных логистических функций;

-разной маркетинговой, ценовой (тарифной) политикой ЗЛС;

-наличием разнородных информационных систем и систем документооборота;

-нестыковкой технических характеристик и параметров транспортно-складских подразделений, технологического оборудования для складирования и грузопереработки, транспортных средств и т.п.;

-разными стилями и структурами управления, традициями, уровнем квалификации персонала, базами знаний фирм — ЗЛС и т.д.

Большое значение для организации эффективной логистики имеет понятие «хозяина» логистического процесса в системе. По умолчанию «хозяином» логистического процесса обычно является промышленная или торговая (центральная) компания, в организационной структуре управления которой имеется отдел (служба) логистики, который занимается администрированием ЛС. В этом случае на отдел логистики возлагается и функция межорганизационной координации, т.е. согласование действий всех ЗЛС, устранение возникших и предотвращение возможных конфликтных ситуаций между фирмой и ее «тремя сторонами» в сформированной ЛС.

Однако в современном стремительно развивающемся бизнесе (в частности, в электронной торговле и электронной логистике) «хозяином» логистического процесса в ЛС может быть любое ЗЛС или их совокупность, например крупный экспедитор, оптовый посредник, логистическая консалтинговая фирма, логистический (виртуальный) оператор, союз (альянс, пул) компаний, объединенных временным соглашением и т.п. Тогда функция межорганизационной логистической координации в ЛС возлагается на такого «хозяина». Однако в любом случае заказчиком ЛС является центральная компания, за которой всегда закрепляется функция контроля выполнения ключевых показателей стратегического логистического плана.

В связи с вышеизложенным межорганизационную логистическую координацию можно определить как согласование действий фирмы («хозяина» логистического процесса), поставщиков, потребителей и логистических посредников для достижения целей ЛС.

Проблема межорганизационной логистической координации, хотя и является относительно новой (проблема возникла в связи с внедрением в 1980-х — 1990-х годах концепции интегрированной логистики), очень активно изучается и обсуждается в экономически развитых странах в рамках концепции Supply Chain Management.

**Факторы, воздействующие на логистику: микро- и макрологистическая окружающая среда.** Для более четкого понимания места логистики (логистического менеджмента) на фирме необходимо рассмотреть ее окружение – логистическую среду фирмы, которую обычно подразделяют на внешнюю (макросреду) и внутреннюю (микросреду).

Факторы внешней (макрологистической) среды фирмы укрупненно можно разделить на политические, экономические, правовые, технологические, социальные и экологические. Политические факторы, отражая общую политическую ситуацию в стране и мире, оказывают существенное влияние на организации бизнеса, определяя их стратегическое (в том числе и логистическое) поведение, например в плане принятия стратегических решений по расширению или свертыванию бизнеса, инвестиционной и финансовой политики, политики дистрибьюции, экспортно-импортных операций и т.д.

**Экономические факторы** необходимо рассматривать в многоаспектном плане:

- **на уровне экономики страны в целом** в разрезе макроэкономических показателей и индикаторов (курса национальной валюты, уровня инфляции, среднего темпа прироста валового национального продукта, темпов развития промышленного производства, биржевых индикаторов и т.п.);

- **на отраслевом и региональном уровнях** (темпы и ограничения развития отдельных отраслей и территорий, динамика реструктуризации, инвестиционная политика в отраслях и регионах, динамика отраслевой производительности труда и т.д.);

- **в разрезе рынков факторов производства** (рынков труда, землепользования, капитала), финансового рынка, банковской системы;

- **в разрезе анализа спроса и предложения на рынке конечных товаров** и услуг, анализа возможных конкурентов и т.д.

**Правовые факторы** определяются законодательными нормами.

**Группа технологических факторов**, имеющих важное значение для логистики, характеризует как общий уровень научно-технического потенциала страны, так и технологический уровень отдельных отраслей и инфраструктуры экономики. Важную роль для продвижения логистической концепции играет уровень развития транспортных и телекоммуникаций, информационно-компьютерных систем, гибких автоматизированных и роботизированных производств, транспортных и грузоперерабатывающих средств, электроники и микропроцессорной техники и т.д. Принципиальное значение имеет внедрение новых (инновационных) технологий и технических средств, обеспечивающих эффективную реализацию логистических функций.

Для развития логистики приоритетное значение имеют **социальные факторы** (миграция населения, динамика структуры рабочего и свободного времени, структура трудовых ресурсов, уровень культуры и т.п.), а также экологические факторы, связанные, прежде всего с развитием транспорта и транспортных коммуникаций в плане уменьшения их вредного воздействия на окружающую среду. В США, Японии, странах ЕС приняты различные программы защиты окружающей среды, которые непосредственно влияют на формируемые микро- и макрологистические системы и принятие логистических решений.

**Среди факторов внутрифирменной (микрологистической) среды** укрупненно можно выделить функциональные сферы производства, маркетинга, финансов, используемые трудовые ресурсы, а также влияние высшего управленческого персонала.

**Логистический менеджмент в системе менеджмента фирмы.** Уточним понятие логистического менеджмента и определим его место в общей структуре менеджмента фирмы. С позиций теории управления в рыночной экономике понятие «менеджмент» трактуется в двух смыслах: во-первых, как совокупность средств и форм управления производством и сбытом для достижения стратегических, тактических и оперативных целей и задач фирмы; во-вторых, как инструмент управления взаимоотношениями персонала фирмы с внешними партнерами по бизнесу и с потребителями продукции (услуг). В первом смысле логистический менеджмент на фирме представляет собой синергию основных управленческих функций (организации, планирования, регулирования, координации, контроля, учета и анализа) с элементарными и комплексными логистическими функциями для достижения целей логистической системы.

Во втором смысле **логистический менеджмент** – это управленческий персонал, который по своей роли в управленческой иерархии фирмы и организационных уровнях логистической системы можно подразделить на:

- **высший управленческий персонал** (top management) – например, интегральный менеджер, начальник отдела логистики, члены исполнительной дирекции фирмы, выполняющие функции логистических менеджеров, и т.п.;

- **средний управленческий персонал** (middle management, supervisors) – руководители структурных подразделений логистической системы, отдельных звеньев логистической системы и т.п.;

- **персонал нижних звеньев управления фирмы** (lower management).

При построении современных логистических систем большое значение имеет определение места логистического менеджмента в общей структуре управления фирмой и определение областей взаимодействия с другими сферами менеджмента. Современная система менеджмента фирмы представляет собой композицию организационной структуры управления с функционально-ориентированными сферами деятельности (финансы, инвестиции, производство, маркетинг и сбыт, инновации, персонал и т.п.), объединенными стратегическими, тактическими и другими целями.

С точки зрения логистики осуществление функций стратегического (тактического, оперативного) и функционального менеджмента должно способствовать реализации логистической миссии фирмы, согласованной с маркетинговой и производственной стратегиями.

**Особенностью логистического менеджмента является** то, что он как по стратегическим, так и по тактическим (оперативным) целям и задачам связан со всеми функциональными областями менеджмента (инвестиционного, инновационного, производственного, финансового, информационного, управления персоналом) в процессах управления закупками материальных ресурсов, производством и сбытом готовой продукции. Зачастую бывает очень трудно разделить сферы действия логистического и других видов менеджмента (особенно производственного, инвестиционного, финансового, информационного). Поэтому обычно выделяют основную координирующую и интегрирующую функции логистического менеджмента на высшем уровне иерархии управления фирмой.

#### **Логистический менеджмент и концепция полезности.**

Вышесказанное относится и к трем важнейшим сферам организации бизнеса: производству, маркетингу и логистике. Особенно активные споры среди специалистов до сих пор ведутся по поводу разграничения функций и взаимодействия маркетинга и логистики. По-видимому, первопричиной этих споров является то, что логистическая концепция бизнеса появилась и начала развиваться сначала именно в сфере распределения, системах сбыта готовой продукции товаропроизводителей, относящихся и к сфере маркетинга. В западной литературе по логистике для разделения сфер и описания взаимодействия между производством, маркетингом и логистикой используется понятие «полезность», или утилиты (utility). Считается, что процедуры производства, маркетинга и логистики добавляют определенную полезность к исходным материальным ресурсам, образуя общую полезность готовой продукции для потребителя. Аналогичный подход справедлив и для услуг.

**Утилиты формы реализуется** в процессе производства изделия или сборки готовой продукции в промышленности, когда материальные ресурсы (сырье, материалы, комплектующие изделия и т.п.) преобразуются некоторым образом в конечный продукт, добавляя к исходному сырью стоимость и образуя полезность новой формы, – продукта. В современном бизнесе некоторые логистические операции также обеспечивают утилиты формы.

Однако для логистики фундаментальными являются утилиты места и времени. Как уже отмечалось, одной из ключевых логистических функций является транспортировка – перемещение товаров из мест, где имеются их излишки (запасы), в места, где существует спрос на эти товары. Логистика расширяет физические границы маркетинга, добавляя к готовой продукции утилиты места и соответственно увеличивая стоимость товара.

Доступность товара или услуги для покупателя важна не сама по себе, а именно в тот момент, когда он в них нуждается. Таким образом, логистический менеджмент, выполняя сбытовую функцию поставки готовой продукции (услуги) покупателю за требуемое время, реализует утилиты времени. Логистические решения с позиций утилиты времени в основном осуществляются за счет поддержания рационального уровня запасов в распределительных сетях и стратегического размещения товаров и услуг.

**Роль логистики в бизнесе** зависит от того, существует ли утилиты владения, реализуемая маркетингом. Эта утилиты создается путем совершения определенных маркетинговых стратегических и тактических действий, связанных с рекламой и продвижением товара или услуги. Продвижение товара (promotion) можно определить, как попытку фирмы установить прямой или не прямой контакт с покупателями, чтобы создать, или увеличить их потребность в обладании товаром. Создание логистических утилит времени и места возможно лишь в том случае, если имеется спрос на товары или услуги (утилиты владения).

**Основная задача логистического менеджмента в современных условиях** бизнеса – способствовать выполнению стратегических целей фирмы и созданию конкурентных преимуществ. Ключевыми факторами конкурентного преимущества в мировой экономике в настоящее время являются:

- лидерство в уровне качества товаров и услуг;
- лидерство в уровне затрат;
- дифференциация продукции;
- стратегический фокус.

**Дифференциация продукции** означает позиционирование фирмы на рынке сбыта продукции (услуг), где она стремится занять ведущие позиции, завоевать потенциальных покупателей. Стратегический фокус означает стремление фирмы достичь конкурентного преимущества в одном или нескольких сегментах рынка за счет концентрации усилий (фокусирования) на определенных стратегических направлениях.

Необходимо отметить, что функции логистики (в особенности интегрированной) становятся в современных условиях все более значимыми для реализации стратегического фокуса. Так, М. Портер, формулируя задачу обеспечения конкурентных преимуществ, вводит понятие так называемой цепи полной стоимости как инструмента разделения бизнеса на ключевые и поддерживающие функции фирмы, выделения соответствующих затрат и установления потенциальных источников дифференциации продукции. При этом он утверждает, что фирма достигает конкурентных преимуществ только в том случае, если совершает эти действия лучше конкурентов или с меньшими затратами. В цепи (пирамиде) полной стоимости, ключевую роль играет логистика как внутренняя (в производстве), так и внешняя (в снабжении и сбыте). К ключевым функциям относятся также производство, маркетинг и организация продаж, сервис.

В состав поддерживающих функций входят инфраструктура фирмы, закупки материальных ресурсов, управление персоналом, инвестиционный и инновационный менеджмент. При этом

М. Портер определяет прибыль как разницу между конечной ценой продукции (услуги) и коллективными затратами (фирмы и ее логистических партнеров). Очевидно, что стремление логистических посредников фирмы (например, в системах дистрибуции, организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса) получить как можно большую прибыль может существенно увеличить общую стоимость и цену готовой продукции для конечного потребителя. Поэтому необходим логистический мониторинг затрат в цепи полной стоимости и первоочередное внимание к тем логистическим функциям, которые не поддерживаются самой фирмой, для контроля ситуации на рынке и выполнения стратегических задач.

## **2. Факторы, обуславливающие потребность в межфункциональной координации.**

Так как межфункциональная и межорганизационная координация однозначно влияют на уровень качества логистического сервиса, необходимо уделять должное внимание координационной деятельности. Необходимость в ней возникает не только тогда,

когда проблемы уже заметны. Б.З. Мильнер выделяет несколько видов координационной деятельности:

- превентивная (направленная на предвидение проблем и трудностей);
- устраняющая (предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе);
- регулирующая (направленная на сохранение существующей схемы работы);
- стимулирующая (направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем).

Необходимость в координации возникает, так как существует множество факторов, которые не позволяют различным службам эффективно функционировать. В соответствии с исследованиями П.Р. Мерфи и Р.Ф. Поиста препятствия на пути эффективного сотрудничества функциональных подразделений могут быть:

- недостаточные коммуникации,
- недостаточные воспринимаемые выгоды от сотрудничества,
- недостаток ресурсов для организации сотрудничества,
- безразличие руководства,
- недостатки организационной структуры,
- личные конфликты.

Для того чтобы преодолеть указанные сложности, сотрудник или отдел, обладающий координационными полномочиями, использует различные меры, предотвращающие конфликтные ситуации:

- постановка общих целей и совместное планирование действий по их достижению,
- создание органа, наделенного координационными полномочиями в сфере управления потоками,
- четкое распределение и закрепление за логистическими звеньями функций, полномочий и ответственности,
- разработка системы показателей эффективности и результативности деятельности логистических звеньев,
- разработка механизмов мотивации, ориентированных на достижение системных целей,
- использование механизмов межфункциональной координации,
- обучение персонала основам смежных областей деятельности,
- ротация персонала,
- пространственное приближение сотрудников различных подразделений друг к другу
- использование систем и моделей поддержки принятия решений

Однако существуют разные подходы к межфункциональной координации: как к обеспечению формального взаимодействия смежных служб, формальных коммуникация между ними и как обеспечение сотрудничества между функциональными подразделениями. Формальное взаимодействие предполагает фокус на коммуникации, транзакционный характер отношений, ориентированный на разовые сделки. Осуществляется обмен стандартной документацией, регулярные совещания и телеконференции. Сотрудничество предполагает фокус на взаимоотношения, морально-психологический, аффективный, ориентированный на длительную совместную работу характер отношений. В таком случае возникают общие цели и видение, взаимное понимание и доверие, общие ресурсы и "корпоративный дух".

Комбинация этих подходов используется в разных ситуациях. Высокая ориентация и на формальное взаимодействие, и на сотрудничество соответствует более сложной управленческой ситуации. Склонность к формальному взаимодействию подходит для более структурированного (бюрократического) подхода к управлению, а к сотрудничеству - для открытых организационных культур. Ситуации низкого формального взаимодействия и сотрудничества будут там, где участвует только служба логистики. Здесь отражается та



деятельность, которая рассматривается компанией как внутрифункциональная, специфическая.



Рисунок 1 - Подходы к межфункциональной координации

Координация - довольно сложное дело и может осуществляться разными способами. Такие способы называют механизмами координации:

#### Средства иерархии

В таком случае координацию может осуществлять общий руководитель двух подразделений. Несмотря на то, что такой способ является самым распространенным механизмом, им не стоит злоупотреблять. Частое обращение к руководству приведет к его перегрузке и замедлению процесса принятия решений. Такой механизм эффективно применяется в компаниях молодых и небольших, с незначительной специализацией в организационной структуре и потоком принятия решений сверху вниз - простых структур.

#### "Горизонтальные" коммуникации (взаимное согласование)

Такой механизм предполагает внедрение корпоративных ИТ-систем с общей базой данных, регулярные совещания представителей функциональных подразделений, неформальное общение и "связных" между отделами. Также реализовать механизм "горизонтальные" коммуникации можно через введение менеджера-интегратора, который не имеет официальной власти над сотрудниками отделов, но участвует в принятии решений, касающихся этих отделов. "Горизонтальная" коммуникация эффективна в проектной организационной структуре, когда поток принятия решений смешанный, а специализация преимущественно горизонтальная. Такой тип структуры организации называется адхократией.

#### Стандартизация процессов

Данный механизм логистической координации подразумевает спецификацию содержания деятельности, а также позволяет четко распределить полномочия, ответственность и ресурсы между участниками процесса. Применяется в давно существующих крупных организациях, где поток принятия решений движется сверху вниз, а специализация как вертикальная, так и горизонтальная - в структурах, называемых механистической бюрократией.

#### Стандартизация результатов.

При использовании механизма стандартизации результатов специфицируются результаты деятельности, например, при планировании. Такой механизм используется в дивизиональной организационной структуре, которая обычно существует в крупной и довольно немолодой компании, где присутствует горизонтальная и вертикальная специализация, а поток принятий решений дифференцированный - дивизиональная форма структуры организации.

Стандартизация навыков и знаний (квалификации).

Такой механизм подразумевает влияние на вход - точное определение необходимого для участия в процессе уровня подготовки исполнителей. Стандартизация квалификации применяется в компаниях, в которых значительная горизонтальная специализация, поток принятия решений движется снизу вверх, внешняя среда сложная и стабильная - профессиональная бюрократия.

Стандартизация норм и ценностей.

Не меньшее значение, чем регламенты и материальное стимулирование, для межфункциональной координации имеют приверженность корпоративной философии интеграции, сотрудничества и создания повышенной ценности для потребителя, которые соединяют сотрудников различных отделов. Механизм эффективен в миссионерской организации, где минимум специализации в исполняемых функциях, дифференциации частей и различий в статусе.

Существуют и другие теории, например, Дж.Ж. Томпсон выделяет только три механизма координации: с помощью планов, с помощью стандартизации и с помощью взаимного согласования. Координация с помощью планов предполагает, что характеристики изделия и его доставки определены заранее. Координация с помощью стандартизации с помощью правил определяет, как деятельность должна осуществляться и какие ресурсы должны использоваться. Правила устанавливаются заранее, а также предполагается, что деятельность повторяется и стабильна. Например, процедуры контроля качества. Взаимное согласование означает постоянный обмен информацией между участниками при осуществлении деятельности и использовании ресурсов, которые ограничены. Как и когда осуществлять деятельность и использовать ресурсы, а также ожидаемые результаты определяются прямо в процессе. Такой механизм подходит для непредсказуемых и переменчивых ситуаций. Указанные три механизма разрабатывались для производственной деятельности.

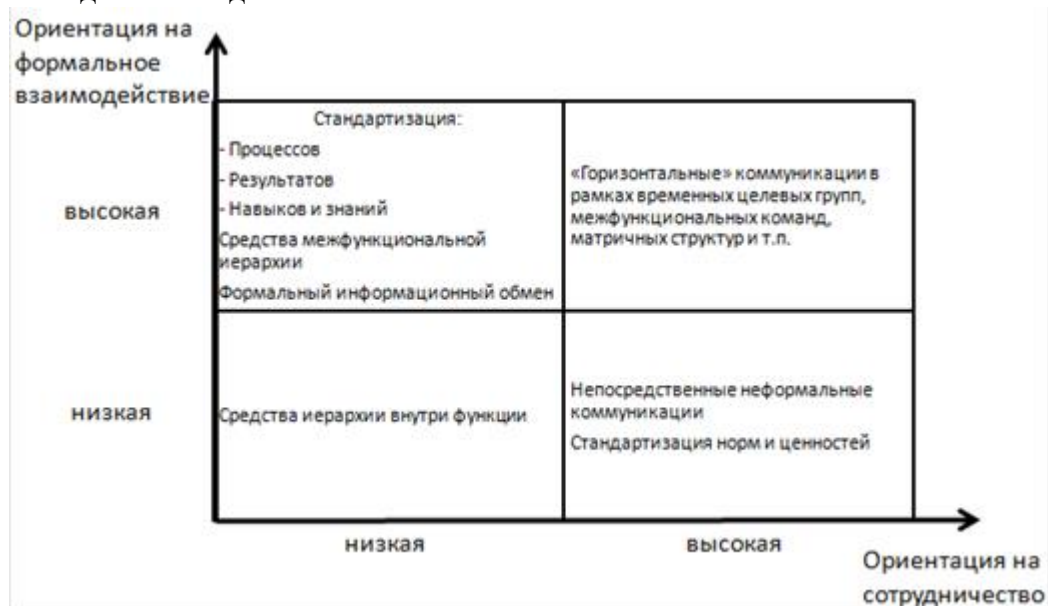


Рисунок 2 - Походы к межфункциональной координации и ее механизмы.

Выбор конкретного механизма координации будет зависеть от компании, ее размеров и организационной структуры, а также от скорости изменения внешней среды, уровня сложности решаемых задач компании, стадии ее жизненного цикла и количества объектов координации. Также определить подходящие для компании механизмы можно в зависимости от того, ориентируется ли она на сотрудничество и/или на формальное взаимодействие.

Для межорганизационной координации Б. Фугат, Ф. Сахин и Дж.Т. Ментцер выделяют три группы механизмов: ценовая координация, неценовая координация и потоковая координация. К ценовой координации относят оптовые скидки, двуступенчатый тариф и обратный выкуп/политику возврата. К неценовой координации - гибкость по количеству, правила распределения, скидку на продвижение или кооперативную рекламу, эксклюзивное дилерство и эксклюзивные территории. К потоковой координации относятся VMI, QR, CPFR, ECR и отложенная дифференциация продукта.

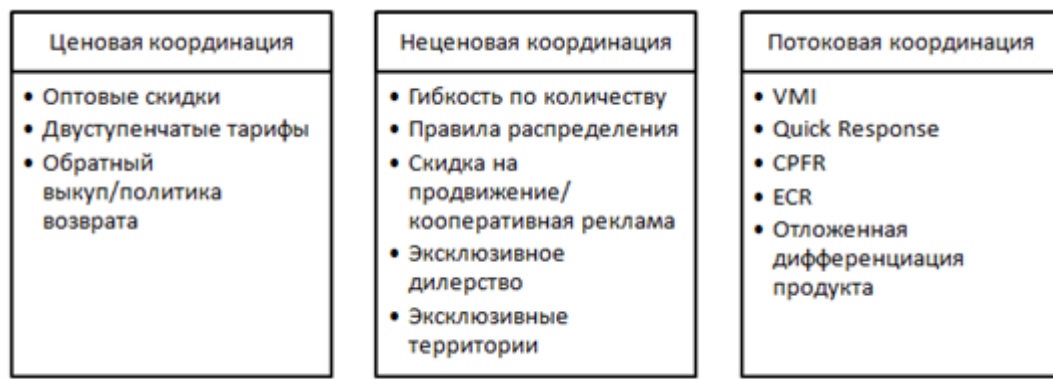


Рисунок 3 - Механизмы межорганизационной координации

Оптовая скидка является одним из наиболее изученных механизмов в области ценовой координации. Скидки предлагаются для того, чтобы покупатель осуществил пополнение на большее количество товара. Контракт обратного выкупа, который позволяет покупателю возвращать любой объем первоначального заказа по заранее оговоренной цене, может координировать решения по цене и количеству для скоропортящихся и сезонных товаров. Модель newsvendor позволяет определять оптимальный объем заказа, балансируя заказ, запасы и издержки дефицита часто используется чтобы определить оптимальную ценовую политику и политику возврата в этой области исследования. В случае двуступенчатого тарифа поставщик предлагает покупателю фиксированную сумму и постоянную цену за штуку. Покупатель выбирает размер заказа в зависимости от внутренней структуры затрат, цены продавца и фиксированной платы.

Гибкость по количеству и правила размещения являются наиболее обсуждаемыми формами неценовой координации. Гибкость по количеству позволяют покупателю изменять количество товара при заказе, а не заказывать столько, сколько было определено при заключении договора. Контракты при гибкости по количеству могут заключаться в разных формах, например, контракт на минимальную закупку, соглашение, которое позволяет покупателю купить больше (но ограниченно), чем размер заказа, или такой контракт, где покупателю нужно закупить минимальное количество, а продавцу - доставить определенное количество, если спрос превысит прогноз. Поставщики часто сталкиваются с избыточным спросом, который они не могут удовлетворить. В этом случае поставщик устанавливает правила распределения дефицитных мощностей между покупателями. Клиенты, зная о дефиците мощностей, искажают свои заказы, чтобы получить столько, сколько им действительно нужно.

Потоковые механизмы координации предназначены для управления продуктовыми и информационными потоками в цепи поставок. VMI (управление запасами поставщиком) позволяет поставщику контролировать уровень запаса у клиента и пополнять его. QR (метод быстрого реагирования) фокусируется на создании партнерства между производителем и розничной компанией снижая длительность цикла выполнения заказа, давая покупателю возможность делать маленькие заказы в начале сезона, выбирать оптимальные размер заказа при пополнении для максимизации прибыли. CPFR (совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов) автоматизирует и улучшает прогнозирование продаж и пополнения между партнерами, что позволяет участникам увидеть улучшения в затратах на запасы, выручке и обслуживании клиентов. ECR

(эффективная реакция на запросы клиента) снижает время и расходы, добавляя ценность через четыре специальные модули логистики (непрерывное пополнение, кросс-докинг, синхронное производство, интеграция поставок) и маркетинга (эффективный ввод нового продукта, эффективная организация ассортимента на уровне филиалов, эффективное поощрение сбыта). Отложенная дифференциация продукта как механизм координации должна снижать риски и неопределенность, откладывая выбор формы, места и времени, пока покупатель не выразит свое желание. Однако эти механизмы межорганизационной координации больше подходят для производственных или торговых предприятий, которые обслуживают розничную компанию.

Автомобильные компании в наше время часто давно существуют и являются крупными организациями, где поток принятия решений движется сверху вниз, осуществляется планирование действий и поведение формализовано, то есть не относятся к организациям - механистическим бюрократиям, основным координационным механизмом для которых является стандартизация процессов. Если же разговаривать об автомобильном представительстве, а не о производственной компании, то, возможно, компанию стоит отнести к простой структуре, так как формализация незначительна, функции бывают размыты, уровней управления в компании не слишком много, техноструктура в таких компаниях не очень развита. В таком случае эффективным механизмом координации будет являться прямой контроль, то есть средства иерархии.

Автомобильные компании обычно имеют стабильный ассортимент, стабильные рынки, достаточно времени на принятие решения и низкую неопределенность, а также высокую ориентацию на формальное взаимодействие и низкую - на сотрудничество. Для такого квадрата приоритетными механизмами координации являются стандартизация процессов, результатов, навыков и знаний, а также средства иерархии и формальный информационный обмен. То есть необходимо обеспечить единое информационное пространство, разумную организационную структуру, регулярное повышение квалификации для персонала, систему мотивации, основанную на достижении определенных результатов и эффективные бизнес-процессы. На межорганизационном уровне многие конфликты в автомобильных компаниях могут быть решены при решении межфункциональных проблем.

Для типичных причин возникновения межфункциональных и межорганизационных конфликтов можно подобрать возможные решения, которые будут реализацией того или иного механизма координации (таблица 1).

Таблица 1.-Причины возникновения конфликтов и возможные решения

Причина	Решение	Механизм координации
Нехватка производственных мощностей и людей	Интегрированное планирование	Горизонтальные коммуникации
Нехватка квалифицированных специалистов	Обучение персонала	Стандартизация квалификации
Неэффективный бизнес-процесс доставки	Совершенствование бизнес-процесса: Анализ существующего процесса Выделение узких мест Устранение узких мест Распределение функций внутри процесса	Стандартизация процессов



Рисунок 4. -Система мер по совершенствованию межфункционального и межорганизационного взаимодействия

Система мер по совершенствованию межфункционального и межорганизационного взаимодействия включает в себя пять подсистем, а каждая подсистема - элементы. Меры по совершенствованию интегрированного планирования включают в себя совершенствование планирования производства, которое создает условия для внедрения указанных далее технологий интегрированного планирования, S&OP (планирование продаж и операций) и CPFR (совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов). Эти технологии применяются для совместного планирования внутри компании, или компании со своими контрагентами. В зависимости от уровня возникающего конфликта его можно решить с помощью внедрения этих концепций. Некоторые конфликтные ситуации на производстве можно решить с помощью управленческих решений, например, корректировки производственного процесса, часов работы, количества смен и т.д. Однако для пересмотра устоявшихся в компании процессов и традиций, необходимо обладать определенными знаниями и оперировать современными концепциями в области производства. Поэтому повышение квалификации менеджеров на производстве может дать положительный результат. Однако и отдел логистики может нуждаться в обучении персонала, так как наука

не стоит на месте, и недостаток знаний может повлечь за собой отставание от конкурентов. Совершенствование бизнес-процессов включает в себя улучшение планирования производства и улучшение процесса выполнения заказа. Система показателей логистической деятельности и мотивации персонала должна учитывать процессные показатели для системы мотивации координаторов, показатели деятельности смежных служб и показатели, позволяющие оценить эффект от взаимодействия с контрагентами, чтобы в дальнейшем разделить его. Внедрение интегрированной информационной системы может потребовать больших денежных вложений, однако часто проблему можно решить привлечением в компанию высокопрофессионального программиста, который свяжет существующие программы воедино и исключит ручную работу в создании и проверке документов, что значительно снизит время и трудозатраты, связанные с этим процессом. Еще одной важной мерой является совершенствование организационной структуры, которая может не соответствовать целям организации и быть противоречивой. Также в организационной структуре необходимо выделять координаторов процессов. После изменений организационная структура компании должна соответствовать ее целям и стратегии, а также способствовать быстрому решению возникающих проблем. Начинать такие изменения нужно с анализа организационной структуры, выделения ее преимуществ и недостатков. Затем нужно выявить существующие проблемы, которые могут быть совершенно разными - двойное подчинение, дублирование функций, несоответствие функций отдела его названию или положению в организационной структуре и т.д. После выявления проблем нужно их устранить, учитывая цели и стратегию компании.

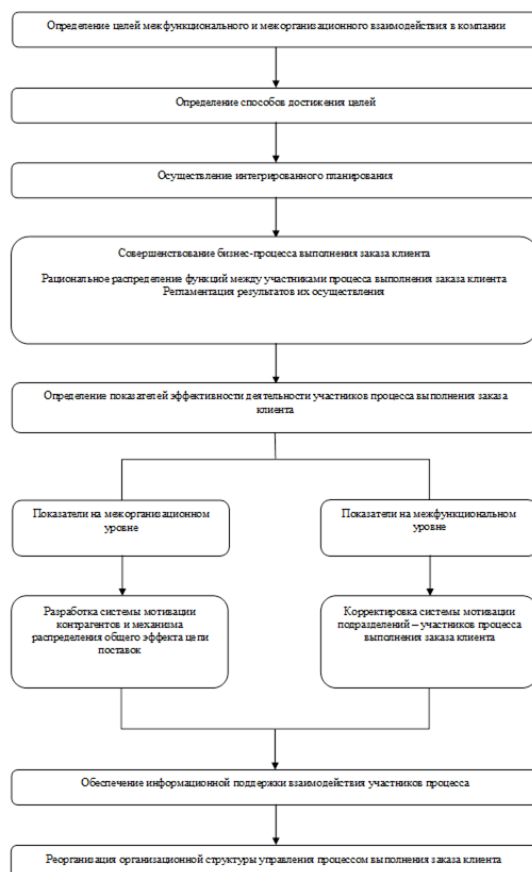


Рисунок 5 - Последовательность реализации мер по совершенствованию межфункционального и межорганизационного взаимодействия

Какие механизмы выбирать - зависит от самой компании, от ее приоритетов и ограничений. Реализацию мер в компании стоит начать с определения целей взаимодействия и определения способов достижения этих целей. Следующим этапом возможно внедрение интегрированного планирования как на межфункциональном, так и на межорганизационном уровне, в зависимости от нужд компании. Однако в таком случае



потребуется выделять средства и время также на обучение сотрудников компании. Совершенствование бизнес-процессов требует выявления узких мест и проведения реинжиниринга, а затем - рационального распределения функций внутри бизнес-процесса и определения результатов для каждого звена - участника процесса выполнения заказа. Далее необходимо определить систему показателей логистической деятельности с дальнейшей разработкой/корректировкой системы мотивации, как для сотрудников компании, так и для контрагентов, для которых также необходимо разработать механизмы распределения общего эффекта цепи поставок. Затем необходимо обеспечить информационную поддержку взаимодействия, внедрив интегрированную систему или создав таковую самим. Если в компании есть средства для инвестирования в ERP-систему, то можно запустить этот длительный и сложный процесс внедрения. В противном случае можно заняться интеграцией существующих систем друг с другом, для чего необходимо выделить средства на высококвалифицированного программиста или штат программистов, в зависимости от объема работы и необходимости поддержки сотрудников после внесения изменений в программу, и, возможно, на небольшие приложения для работы с конкретными задачами. Последним этапом необходимо реорганизовать организационную структуру управления процессом выполнения заказа. Только лишь продуманная организационная структура сможет быть поддержкой для эффективной деятельности. В данной последовательности не рассматривается подсистема обучение персонала, так как она может быть использована на любом этапе. При внедрении технологий интегрированного планирования и внедрении интегрированной информационной системы потребуются длительной и дорогостоящее обучение, в случае выбора других мер - разъяснение изменений.

Применение данной последовательности действий в автомобильной компании позволит решить проблемы межфункционального и межорганизационного взаимодействия, но выбирать механизмы необходимо тщательно и для каждой конкретной компании. Указанная последовательность носит рекомендательный характер и может быть скорректирована в соответствии с требованиями рассматриваемой организации и выделенными в ней проблемами.

## **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-sinergeticheskiy-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. 4. Корпоративная логистика.
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., Шипилова 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](http://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'Шоннеси 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