

С. И. Гриценко,
доктор экономических наук,
Донецкий национальный университет

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Постановка проблемы. Организационные структуры управления компаниями отличаются большим разнообразием, определяются многими факторами и условиями. Организации функционируют в определенной системе координат и относятся к той или иной модели управления. Модели управления в мировой экономике прошли следующие этапы развития: „иерархическая модель управления организацией производства” — до 60-х годов; „матричная модель” — 70-80-е и до середины 90-х гг.; „сетевая модель” — конец 90-х и начало XXI ст.

Для логистических систем, проблема их организационно-структурного построения изучена недостаточно. В Украине необходимо определиться в структурной организации с учетом достижения стратегических целей, которые будут наиболее перспективными в ближайшем будущем. Процесс перехода к организационным структурам управления должен осуществляться не с помощью указаний из Центра, а на основе инициативы людей, профессионально определяющих направления развития своих организаций, рискующих своим капиталом, использующих инновации и возможности, предоставленные глобализацией в рамках региональной консолидации.

Анализ исследований. В современной теории и практике организационно-структурное построение организаций, по мнению многих авторов [1 — 10] должно обеспечивать реализацию их стратегии, взаимодействие с внешней средой, эффективное решение стоящих перед ними задач.

Целью статьи является обоснование предпочтения в выборе формальных вертикальных иерархических структур и новых горизонтальных организационных структур, способствующих координации и сотрудничеству, разработка матричной модели процессной интеграции логистического менеджмента.

Результаты исследования. Приведению организационной структуры в соответствии с логистической стратегией позволяют следующие правила:

— Четко определить стратегически значимые виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации логистической стратегии. Они должны стать основными элементами организационной структуры.

— При невозможности передачи всех аспектов

стратегически значимого вида деятельности в ведение одного менеджера, установить связи между конфигурацией логистической сети, организацией, потребительским сервисом, интегрированной системой управления запасами, логистической информационной системой и обеспечить необходимую их координацию.

— Определить объем полномочий, необходимых для управления каждым элементом логистической системы, стремясь при этом обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.

— Определить возможности более успешного и эффективного осуществления неосновных видов деятельности вне логистической системы.

Исследование эволюции организационных структур управления логистических систем показывает, что для построения эффективной структуры необходимы следующие условия:

— выделение необходимых и достаточных функций логистического менеджмента;

— обособление звеньев логистических систем по функциям управления, необходимым для реализации глобальной цели логистической системы;

— смещение акцента от функции к процессу [11, с. 538];

— наличие отношений логистического менеджмента (координации, интеграции, согласования) между выделенными звеньями логистических систем [4, с. 826].

Использование различных методов построения типов организационных структур с учетом меняющихся условий позволит приводить в соответствие процесс управления логистических систем с их организационной структурой. Организационная структура управления является формальной, т.е. официально закрепленной с помощью законодательных актов, положений, инструкций, „созданная по воле администрации для выполнения определенных функций” [9, с. 195]. Формальная структура не может охватывать всего многообразия связей и отношений, ее дополняет неформальная структура. Неформальная структура — это реально существующие, но организационно не оформленные межличностные и межгрупповые отношения в коллективе. Неформальные отношения складываются между членами коллектива на основе личных отношений (симпатии, общие интересы) непосредственно

контактируя реально и виртуально. Особенно четко неформальные отношения проявляются в элементах логистической системы — транспортно-складских коллективах, что играет решающую роль в наладке механизма управления материальными потоками. Проблемы логистического администрирования недостаточно освещены в экономической литературе. Актуальной проблемой административной логистики является необходимость сочетания формальной структуры с неформальной, которые вместе составляют полную структуру логистической системы.

Организационная структура управления логистической системы ориентирована на рационализацию движения материальных потоков в логистической цепи, использования транспортных средств и издержек обращения.

Неформальная структура обладает большой гибкостью и динамизмом, ее изменение далеко не всегда совпадает с изменениями в формальной структуре, поэтому неформальная структура может, как подкреплять формальную, так и, напротив, подрывать ее. Повышение эффективности действий в системе управления во многом способствует знание и умелое использование не только формальной, но и неформальной структуры, основывающейся на свойствах личности работников.

При построении организационных структур управления звеньев логистических систем в последние годы наметился переход от авторитарных многоуровневых иерархических структур управления к более децентрализованным структурам, придерживающимся следующих организационно-экономических требований:

— структурные элементы должны быть ориентированы на товары, рынок или потребителя, а не на выполнение функций;

— совершенствование организации товародвижения;

— передача за пределы логистической системы выполнения определенных операций целесообразна при меньших затратах и/или большей отдаче внешних фирм;

— базовыми элементами структуры должны быть целевые группы специалистов, рабочих и команды, а не функции и отделы;

— необходимо ориентироваться на децентрализованную горизонтальную организационную структуру с минимальным числом уровней управления и широкую зону контроля;

— „остерегаться организационных структур, которые неоправданно дробят стратегически важные виды деятельности” [10, с. 436];

— каждый работник должен принимать решения, нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы;

— разрабатывать ориентированную на рынок программу с указанием уровней логистического обслуживания потребителей услуг по различным классам, устанавливаемым в зависимости от их доли в объеме продаж, а также срока выполнения заказа;

— эффективное управление кадровыми потоками с учетом основных свойств личности;

— обеспечивать реализацию стратегии логистической системы. Стратегия определяет структуру.

Основополагающие стратегии компаний подразделяются на следующие категории: стратегии роста, стабилизации, экономии, глобальной деятельности фирмы [12, с.285] с организационными уровнями реализации стратегий. Стратегия корпоративного уровня определяет организацию в целом с соответствующим ей видом бизнеса. Стратегия на уровне бизнес-единиц определяет приемы и методы борьбы за рынок и покупателей. Стратегия функционального уровня поддерживает жизненно важные функции: финансы, научно-исследовательская работа, кадры, маркетинг, производство. Внедрение, претворение стратегии в реальные дела можно считать успешным, если ей соответствуют все аспекты организационного устройства.

Для полного осознания структурных возможностей и путей преобразования системы управления полезно изучить примеры традиционных организаций.

Исследования показали, что в начальной стадии менеджеры стремятся наладить стабильную логистическую деятельность, посредством агрегирования функций, постепенно уходя от фрагментарной функциональной структуры. Агрегирование необходимо для осуществления перехода к интеграции функциональных процессов, использованию информационных сетей, способствующих подлинной интеграции. Эволюция организации может быть ускорена, но скачкообразный переход в новое качество едва ли возможен. Эволюция организационного обеспечения логистического менеджмента прошла три этапа: фрагментарность, функциональное агрегирование и процессную интеграцию [11, с. 531].

На этапе фрагментарности выделены отдельные логистические функции — транспортировка, управление запасами, складирование и т.п. и закреплены за соответствующими структурными подразделениями производства, финансов, маркетинга.

На этапе функционального агрегирования (стадия 1) конец 1950 — начало 1960-х годов первично с позиции логистического администрирования были сгруппированы логистические функции, появляется концепция общих логистических затрат, делается акцент на качество логистического сервиса.

Однако на первой стадии этапа функционального агрегирования было отсутствие концентрации пря-

мой ответственности за управление запасами. Появляются линейные, функциональные, линейно-штабные, линейно-функциональные типы организационных структур управления логистикой. Осуществляется формирование отделов логистики и персонала высшего логистического менеджмента в фирмах.

Все вышеперечисленные типы структур управления ориентированы, в основном, на исполнение.

Развитие организации логистики на второй стадии этапа функционального агрегирования конец 1960-х начало 1970-х гг. начинается с приобретением опыта работы компаниями на основе агрегирования логистических функций в области физического распределения и получения выгоды от снижения издержек.

На второй стадии происходит организационное выделение логистики как самостоятельной службы с соответствующим статусом, полномочиями и ответственностью. Функции физического распределения (управления материальными ресурсами) получили признание наравне с финансированием, производством и маркетингом. Однако концепция интегрированного логистического подразделения так и осталась полностью не реализованной, так как основное внимание было сконцентрировано на обработке заказов или закупке. Вторая организационная стадия логистического менеджмента используется как наиболее освоенный подход к логистическому обеспечению в современной промышленности.

Третья организационная стадия логистического менеджмента этапа функционального агрегирования относится к периоду начала 1980-х до середины 1990-х гг..

Эта стадия характеризуется активным внедрением в практику логистического менеджмента информационно-компьютерных технологий, объединением всех логистических функций и операций под единым руководством логистического менеджмента и соответствия линейно-функциональным и программно-целевым организационным структурам управления. При этом четко разграничиваются полномочия и ответственность каждого структурного подразделения.

Линейно-функциональная (комбинированная) структура управления характеризуется тем, что при линейном руководстве на каждом уровне управления создаются специализированные подразделения, которые в отличие от штабов обладают определенными распорядительными правами в отношении нижестоящих звеньев. Исполнители получают указания не только от линейных руководителей, но и функциональных служб.

Программно-целевые структуры управления ориентированы на творческое решение проблем, учитывают динамизм развития логистических организаций, соответствуют организационному уровню интеграции в

эволюции логистики и управления цепями поставок [13, с. 40]. Организационная интеграция связана с развитием типа организационной структуры служб логистики компаний — от линейно-функциональной к программно-целевым и процессно-ориентированным. Эти типы структур управления сориентированы на переход от управления отдельными операциями к управлению их совокупностью — интегрированными бизнес-процессами — для оптимизации ресурсов компании и удовлетворения требований конечных потребителей. В рамках этих структур объединяются различные специалисты, работающие в организованных для каждого конкретного случая группах, сориентированных на какой-либо функциональный проект (программу). Эти адаптивные структуры направлены на проектное управление, управление по продукту, на различные группы потребителей и регионов, матричные структуры и т.д.

Третий этап эволюции организационного обеспечения логистического менеджмента „процессной интеграции” включает стадии интеграции функциональных и информационных процессов.

Принципиальные изменения перехода от функциональной к процессной ориентации представлены на рисунке в модели процессной интеграции логистического менеджмента.

Стадия интеграции функциональных процессов ориентирована на смещение акцента от вертикальной функциональной иерархии к процессно-ориентированной горизонтальной структуре управления. Предпосылкой появления горизонтальной организационной структуры послужили следующие факторы: создание в фирмах самоуправляемых команд; повышение общей производительности труда за счет управления процессами; интеграция всех элементов организации на основе оперативного обмена достоверной информацией, используя информационные технологии.

Ключевыми элементами горизонтальной организационной структуры выступают: сжатие структуры (плоская иерархия), делегирование полномочий, формирование команд, профессиональная подготовка (обучение), максимизация контактов с поставщиками и потребителями. Взаимосвязь ключевых процессов: привлечение и исполнение заказов; интегрированная логистика; коммерциализация технологии через матричные элементы горизонтальной организационной структуры, — позволяет решать задачи по сокращению функционального цикла, снижению издержек, сокращению затрат времени и осуществлять достижение основной цели — создание необходимой потребительской стоимости.

Логистические действия менеджеров процесса, отвечающих за координацию всей цепи поставок, должны быть мотивированы уверенностью в том, что их

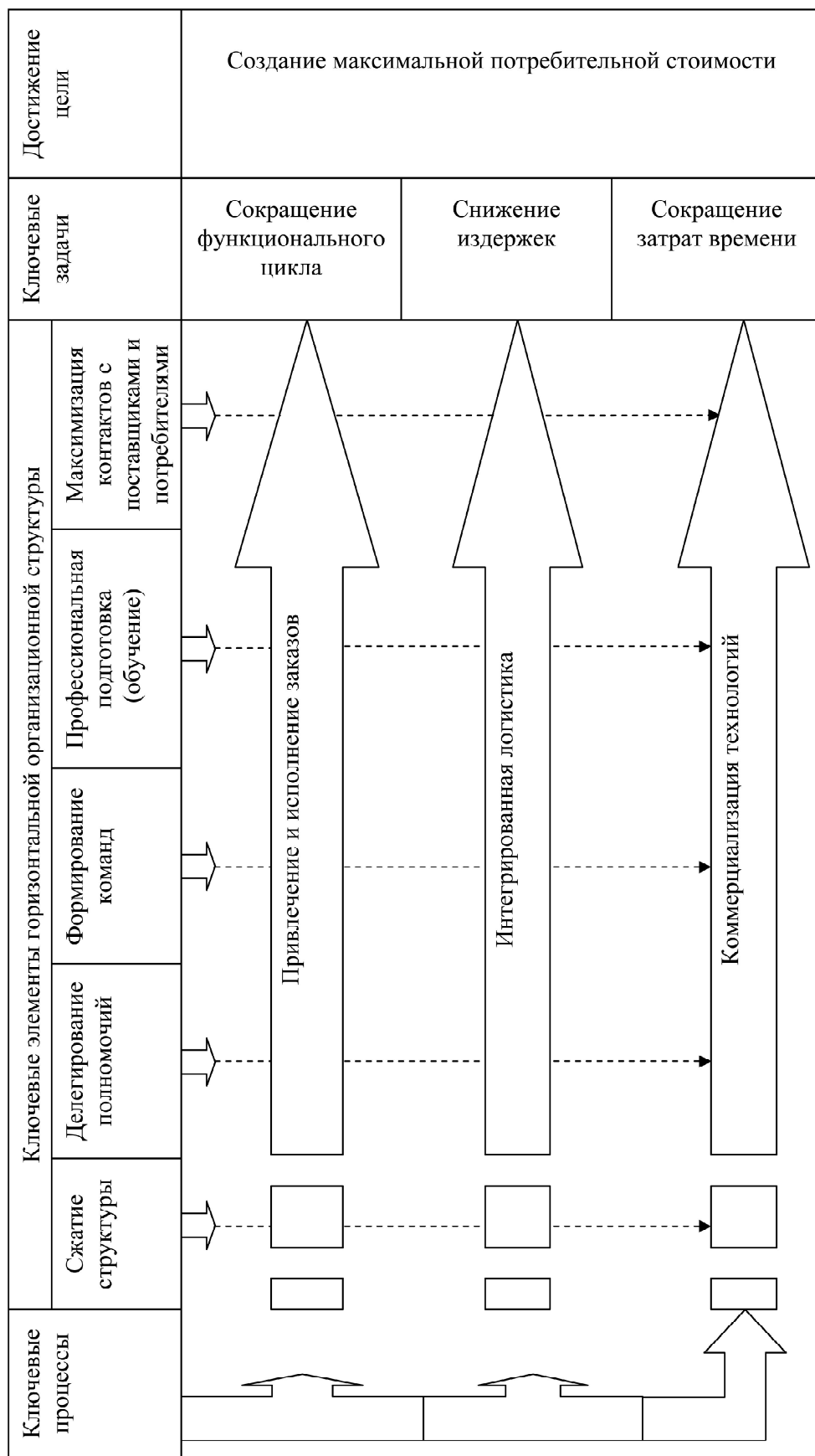


Рис. 1. Модель процессной интеграции логистического менеджмента

выполнение отвечает пожеланиям клиентов. Матричная модель процессной интеграции логистического менеджмента, представленная как целостный процесс, должна быть ориентирована на синергические преимущества. В рамках интегрированных систем планирование рабочего процесса направлено на структуризацию организационных взаимосвязей, обеспечивающую максимальный результат при минимальных затратах (рис. 1).

Стадия интеграции информационных процессов характеризуется использованием информационных логистических сетей в качестве основы межорганизационной интеграции. Представление организации будущего характеризуется неформальной электронной сетью, называемой виртуальной организацией.

Одной из разновидностей „сетевой модели” является виртуальная корпорация, временно создаваемая как сеть неограниченного количества независимых организаций с единой информационной системой на основе договорных взаимоотношений.

Доверие объединяемых организаций по взаимному использованию ресурсов основывается на совместимости корпоративных стратегий для достижения общих целей — снижения издержек и расширения рыночных возможностей.

Логистическим организациям будущего, видимо, будут свойственны функциональное дезагрегирование и стремление к концентрации на рабочих процессах, а не на структуре. Властные полномочия должны быть делегированы на оперативные уровни управления. Возможности информационных технологий обеспечат интегральное управление логистикой и функционирование логистической системы без группирования функций в формальные организационные подразделения. Ответственность за выполнение логистических операций будет организационно передана на пользователей, нуждающихся в транспортировке, складировании, управлении запасами и т.п. для реализации своих хозяйственных целей.

Форму организации будущего принято называть электронным керитсу — это добровольное объединение группы фирм, заключивших соглашение о разделении ответственности и сотрудничестве [11, с. 542]. Уже сейчас некоторые фирмы начинают устанавливать связь между различными операциями не на физическом или организационном уровне, а на уровне электронного обмена информацией. Факт того, что фирмы теперь постоянно создают или расформируют союзы, подтверждает актуальность концепций прозрачности и виртуальности.

Развитие логистических организационных структур показывает, что передовые фирмы прошли через

три стадии функционального агрегирования. Эволюция началась с сильно фрагментированной структуры, в которой логистические функции возлагались на другие подразделения. В процессе эволюции фирмы группировали возрастающие функции в рамках единых специализированных логистических подразделений. Накопленные логистические функции нуждались в операционной интеграции.

Переход к управлению, ориентированному на ключевых процессах, стимулировал развитие новых горизонтальных организационных форм: предпринимательских союзов, виртуальных организаций, кластеров [14, с. 38].

Стадии интеграции функциональных и информационных процессов способствуют: развитию концепции общих логистических издержек; поддержке стандартов качества логистического сервиса; интеграции логистических функций; управлению логистическими бизнес-процессами; созданию логистических информационных систем, координации действий логистических посредников в интегрированных территориально локализованных логистических системах.

Успех логистической организации будет зависеть от правильно выбранного типа структуры управления в соответствии с целями, задачами, ресурсным обеспечением, правами и ответственностью ее структурных подразделений, уровнем квалификации работников и ситуационными факторами, как стратегия, внешняя среда, технология производства и взаимозависимость между внутренними подразделениями. Матричная модель процессной интеграции логистического менеджмента, представленная как целостный процесс, должна быть ориентирована на синергические преимущества при выборе горизонтальной формы интеграции территориально локализованных, функционально специализированных и экономически независимых хозяйствующих субъектов.

Литература

1. **Висема Х.** Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) : пер. с англ. / Х. Висема. — М. : ИНФРА-М, 1996. — 288 с. 2. **Герчикова И. Н.** Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с. 3. **Кондратьев В. В.** Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль 6. / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 240 с. 4. **Корпоративная логистика.** 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. — М. :

ИНФРА-М, 2008. — 976 с. 5. **Менеджмент** / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 224 с. 6. **Мескон М. Х.** Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1992. — 702 с. 7. **Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации : пер. с англ. / Г. Минцберг ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2002. — 512 с. 8. **Миротин Л. Б.** Системный анализ в логистике : учебник / Л. Б. Миротин, И. Э. Ташбаев. — М. : Изд-во „Экзамен”, 2002. — 480 с. 9. **Терминология менеджмента** : словарь / сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков. — М. : Издательско-книготорговый центр „Маркетинг”, 2002. — 224 с. 10. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с. 11. **Бауэрсокс Доналд Дж.** Логистика: интегрированная цепь поставок : пер. с англ. / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. — 2-е изд. — М. : ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2005. — 640 с. 12. **Дафт Р.** Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт. — 6-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 864 с. 13. **Дыбская В. В.** Логистика : учебник / под ред. В. И. Сергеева / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова. — М. : Эксмо, 2008. — 944 с. — (Полный курс МВА). 14. **Кнышова Е. Н.** Менеджмент : учеб. пособие / Е. Н. Кнышова. — М. : ФОРУМ: ИНФРА-М., 2003. — 304 с.

Гриценко С. И. Модель процесної інтеграції логістичного менеджменту

У статті здійснено вибір горизонтальної форми інтеграції територіально локалізованих, функціональ-

но спеціалізованих і економічно незалежних господарчих суб'єктів; виявлені переваги горизонтальної організаційної структури, які виражені досягненням ефекту стиснення ієрархії, делегування управлінських повноважень, формування професійно підготовлених управлінських команд.

Ключові слова: організаційна структура управління, логістичний менеджмент.

Гриценко С. И. Модель процессной интеграции логистического менеджмента

В статье осуществлен выбор горизонтальной формы интеграции территориально локализованных, функционально специализированных и экономически независимых хозяйствующих субъектов; выявлены преимущества горизонтальной организационной структуры, выраженные достижением эффекта сжатия иерархии, делегирования управленческих полномочий, формирования профессионально подготовленных управленческих команд.

Ключевые слова: организационная структура управления, логистический менеджмент.

Gritsenko S. I. Model of a process integration of logistics management

Implemented choice horizontal forms of integration of geographically localized, functionally specialized and economically independent economic entities, identified the benefits of a horizontal organizational structure, which were expressed achievement compression effect of the hierarchy, the delegation of administrative authority, the formation of professionally qualified management teams.

Key words: organizational management structure, logistics management.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2011

Прийнято до друку 26.08.2011