
РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 658

Е.М. Тетцоева

ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ

***Аннотация.** В статье автором рассмотрены и охарактеризованы основные этапы развития организационных структур управления логистикой, свойственные крупным и средним компаниям, осуществляющим свою деятельность в государствах с развитой экономикой. Автором выделены наиболее выраженные современные тенденции развития логистического управления в организациях, отдельное внимание уделено таким вопросам, как централизация и децентрализация логистического управления, роль современных технологий в изменении статуса логистики в компании. Описаны сильные и слабые стороны различных организационных форм логистического управления.*

***Ключевые слова:** организационная структура, логистическое управление, виртуальная организация, делегирование полномочий, централизация, децентрализация, горизонтальные структуры, межфункциональные рабочие группы.*

Ekaterina Tettsoeva

EVOLUTION AND DEVELOPMENT TRENDS OF ORGANISATIONAL STRUCTURES OF LOGISTIC MANAGEMENT

***Annotation.** The article contemplates and characters the main stages of development of organizational structures of logistic management that are appropriate for big and middle-size companies doing business in developed economies. The author has identified key modern trends of logistic management in companies focusing on such issues as centralization and decentralization of logistic management, the role of modern technologies in changing of the status of logistics in a company. There are positive and negative aspects of different forms of logistic management described in the article.*

***Keywords:** organizational structure, logistic management, virtual organization, delegation of authority, centralization, decentralization, horizontal structures, cross-functional teams.*

Организационная структура компании представляет собой схематичную форму взаимосвязей между организационными единицами, закрепляющую определенные взаимоотношения между подразделениями и должностными лицами. Как правило, в особенности при распространенном линейно-функциональном строении организационная структура компании имеет пирамидальный вид, позволяющий четко отслеживать существующие внутри организации связи.

Эволюция логистических структур средних и крупных компаний в развитых странах к настоящему времени прошла пять основных этапов.

1. Конец 1950-х – 1960-е гг.

В данный период совершается первая попытка группирования различных видов логистической деятельности. Появляются две или более логистические функции, которые могут быть оперативно

сгруппированы без существенного изменения организационной иерархии. Такое укрупнение происходит одновременно и на функциональном, и на линейном уровне, однако при этом различные структурные подразделения компании очень редко задействуются в интеграции закупок и товародвижения [1].

2. 1970-е гг.

По мере накопления у компаний практического опыта в организации и управлении логистическими операциями уровень распределения ответственности за логистическую деятельность был поднят до высшего руководства, что само по себе увеличило вероятность успеха стратегических логистических инициатив организации. Логистика начинает восприниматься как ключевой вид деятельности и обретает в компании независимый от других функциональных областей статус. Тем не менее концепция полностью интегрированной логистической системы еще не была претворена в жизнь на данном этапе по причине отсутствия в компаниях единых информационных систем – баз данных.

3. 1980-е гг.

Отличительной чертой организаций на данной стадии становится объединение множества логистических функций, в том числе относящихся к планированию под единым началом руководителя логистического подразделения. Ответственность на оперативном уровне четко распределена, а логистическое планирование на тактическом и стратегическом уровнях охватывает весь массив управленческой информации, обеспечивая таким образом всесторонний учет ресурсов при их распределении. Логистическое подразделение осуществляет и координацию использования финансовых и кадровых ресурсов во всей обслуживаемой системе – от снабжения сырьем до доставки товаров конечным потребителям [5].

4. 1990-е гг.

Данный этап развития логистических структур характеризуется перемещением внимания с логистических функций на логистические процессы. Основным недостатком традиционных логистических структур, сложившихся на предыдущем этапе, было уделение большей части внимания скорее использованию ресурсов, нежели достижению конкретного результата. Оценку результатов любой направленной на получение дохода деятельности можно произвести только в том случае, если данные результаты рассматриваются при обязательном условии удовлетворенности потребителя, которая должна быть поставлена компанией в качестве основной цели одновременно с получением прибыли. Сами же желаемые результаты возможно достигнуть, если в организации присутствует координация и кооперация, обслуживаемые горизонтальным информационным потоком.

Переход от функционального к процессному ориентированию в логистике обладает как положительной, так и отрицательной стороной. Положительный аспект заключается в общем принятии ориентированности на процесс, базирующийся на принципах интеграции. Отрицательный аспект состоит в необходимости правильного понимания того, как следует осуществлять процесс и им управлять.

5. 2000-е гг. – настоящее время.

Повсеместное внедрение новейших средств коммуникации и обмена информацией делает возможным широкое бизнес-партнерство с другими компаниями, что разрушает внутренние функциональные барьеры и развивает горизонтальное управление процессами. Между сотрудничающими на постоянной основе производителями, поставщиками, покупателями и транспортными компаниями время на передачу информации сокращается до минимально возможного на текущем этапе технологического развития. Фактически без формального признания начинает функционировать «виртуальная» организация (см. рис. 1), сформированная на основе электронных сетей, заменяющих формальную иерархическую структуру [3]. В неформальной структуре «виртуальной» организации ключевые рабочие команды, состоящие из сотрудников различных компаний, могут обмениваться информацией для выполнения важнейших задач в режиме реального времени при помощи современных средств связи [4].

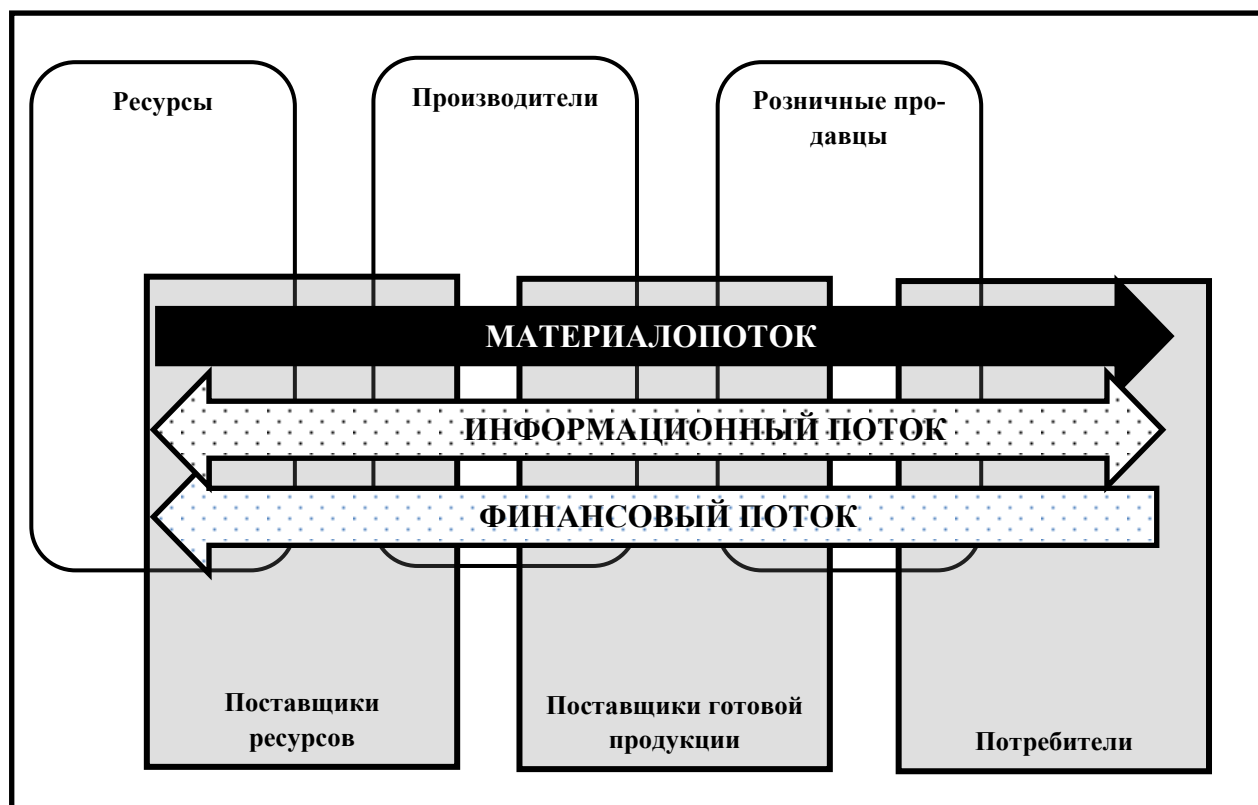


Рис.1. Расширенное бизнес-партнерство в «виртуальной» цепи поставок [2; 6]

Особенности осуществления логистического управления в организационной структуре компаний в настоящее время характеризуются рядом тенденций.

1. Структурное сжатие.

Постоянное расширение сферы логистических задач, решение которых координируется руководителем логистического подразделения без оказания непосредственных управленческих воздействий (сотрудниками отдела логистики либо им лично), а посредством взаимодействия в рабочих группах с персоналом, занятым в других подразделениях компании, приводит к постепенному сжатию логистических структур в организации, поскольку сокращается потребность в задействовании большого числа специалистов по логистике для решения вопросов, находящихся на границе зон ответственности различных организационных подразделений. Внедрение в логистическую систему таких информационных технологий, как средства коммуникации в режиме реального времени (чатовые программы с возможностью мгновенного обмена сообщениями и файлами практически неограниченного объема), современные базы данных с поддержкой удаленного доступа (в том числе для внешних контрагентов компании), WMS-системы (информационные системы, автоматизирующие управление складом), позволяет главе логистического департамента компании с находящимся в его подчинении минимальным числом специалистов осуществлять координацию ряда логистических процессов без прямого вмешательства в их протекание с помощью формирования указаний для сотрудников отдела продаж, финансового подразделения, склада и других подразделений. Развитие внутриорганизационного логистического управления идет по пути структурирования, формализации и унификации расчетов, форм коммуникации и методов контроля, что позволяет сократить оперативную нагрузку на сотрудников отдела логистики, сделав возможным и целесообразным сокращение его штата.

2. Поиск баланса между централизацией и децентрализацией логистического управления.

Логистическое управление в компании является децентрализованным в том случае, если каждое подразделение несет ответственность за планирование лишь определенной части логистических задач и, соответственно, за реализацию только данных планов. Централизованная организация логистики на предприятии основывается на противоположном принципе: составлением планов и их выполнением занимается логистический отдел. В современных организациях, функционирующих в условиях свободного циркулирования логистической информации, различия между централизованными и децентрализованными структурами становятся все менее выраженными. Тем не менее необходимо отметить, что централизация логистического управления более не является необходимым условием для эффективной обработки информации, напротив, именно децентрализация обладает таким преимуществом, как повсеместный доступ к информационным технологиям и, как следствие, к данным.

3. Уменьшение различий между руководителем и специалистами отдела логистики в степени ответственности и широте полномочий.

В традиционных линейных структурах в сферу ответственности сотрудников отдела логистики входит выполнение текущих операций, в то время как руководитель отдела занимается тактическим и стратегическим планированием. Однако в настоящее время подобное разделение обязанностей между уровнями иерархии в логистическом подразделении уже не является четким и постоянным: и рядовые логисты, и начальник отдела вовлечены и в процесс планирования, и в текущую деятельность.

В организациях с линейно-функциональной структурой логистическая деятельность концентрируется внутри линейных подразделений и относится к сфере ответственности отдельно взятых руководителей. Логистические задачи при этом формулируются исходя из их важности для достижения общих организационных целей.

В функциональных организационных структурах логистическое управление отдает главенствующую роль планированию и контролю над измеримыми параметрами. Недостатком таких организационных структур, как правило, является сопротивление персонала линейных подразделений, который в ряде случаев может противиться указаниям менеджера по логистике, отдавая предпочтение следованию своим собственным решениям, без учета логистической целесообразности.

Оптимальным вариантом могло бы стать внедрение в компании линейно-функциональной организационной структуры, однако и эта альтернатива не лишена отрицательных черт. Так, перенесение в отдельную организационную подструктуру с определенной внутренней иерархией большей части логистических задач компании увеличит вероятность межфункционального конфликта с другими подразделениями.

4. Распространение горизонтальных матричных структур.

В последнее время матричные организационные структуры получают распространение среди «сервисных», т.е. оказывающих услуги, организаций. В частности, данная тенденция не обошла стороной и транспортную отрасль: матричные структуры позволяют гибко распределять дефицитные технологические активы и ресурсы (подвижной состав, подъемно-транспортное оборудование, складские площади), при этом уменьшая дублирование функциональных обязанностей квалифицированных кадров, на постоянной основе задействованных в различных подразделениях компании.

5. Развитие делегирования полномочий.

Основная суть делегирования состоит в готовности руководителей свободно доносить до своих подчиненных необходимую для осуществления логистических функций актуальную информацию. Делегирование в области логистики может принимать разнообразные формы – от передачи руководителем специалисту отдела логистики запроса от клиента на расчет стоимости доставки груза с заданными параметрами до принятия рядовым логистом самостоятельного решения об изменении таких определяющих характеристик запланированной и оговоренной с клиентом поставки, как ее сроки

или выбранная транспортно-технологическая схема. Компания, в которой развито делегирование полномочий, предоставляет руководителю среднего звена возможность решать возникающие проблемы различной сложности.

6. Распространение межфункциональной командной работы.

Внедрение в качестве практического подхода к решению стратегических и тактических задач в сфере логистики межфункциональных рабочих команд позволяет получить всестороннюю оценку логистических проблем с разных точек зрения. Межфункциональная команда не является организационной структурой, специально создаваемой для выполнения каких-либо специфических задач или только для решения одной проблемы: межфункциональная рабочая группа – это команда, созданная из сотрудников компании для определения векторов развития логистической деятельности компании либо для облегчения, в том числе упрощения внедрения, логистических бизнес-процессов.

К спектру вопросов, для обсуждения которых целесообразно использование межфункциональных команд, можно отнести, например, подготовку инструкций по использованию новых программных продуктов, обсуждение порядка обработки нестандартных заявок на перевозку (опасных, негабаритных, тяжеловесных грузов), выбор месторасположения нового склада.

7. Усиление позиций логистики как функционального аспекта.

Логистика не только является стратегическим элементом организационной структуры, но и воздействует на такие иные функциональные области, как маркетинг, финансы и производство, способствуя достижению межфункциональных целей, а также росту удовлетворенности клиентов.

Очередная научно-техническая революция, начавшаяся во второй половине XX в., создает предпосылки для пересмотра доказавших в прежних условиях эффективность традиционных организационных структур. Идущий параллельно с изменениями в технологической сфере процесс реинжиниринга бизнес-процессов вынуждает иерархически выстроенные по своей организационной структуре компании изменяться, чтобы принять в свою деятельность современные технологии обмена информацией и внедрять доказавшие свою ориентированность на результат рабочие межфункциональные команды.

Библиографический список

1. Алесинская, Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления : учеб. пособ. / Т. В. Алесинская. – Таганрог : ТРТУ. – 2005. – 121 с.
2. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика : учеб. / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. – М. : Проспект, 2015. – 432 с.
3. Иванов, Д. А. Виртуальные предприятия : оперативная кооперация в логистике [Электронный ресурс] / Д. А. Иванов. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/manufact/virtual.shtml> (дата обращения : 16.09.2017).
4. Калужский, М. Л. Трансформация цепей поставок в сетевой экономике: приоритеты и перспективы / М. Л. Калужский // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2014. – № 3. – С. 53–64.
5. Мансуров, Р. Е. Концепция логистического управления персоналом / Р. Е. Мансуров // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – № 3(56). – С. 56–61.
6. Christopher, M. Logistics and supply chain management / M. Christopher // 4-th ed. Dorset, Financial Times Press. – 2011. – 288 p.