

Урок _____ Тема: Механизм межфункциональной координации управления материальными потоками

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.

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.

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;

- 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 внутри-функциональной 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.

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, для выполнения 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 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*. Первый вариант 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. В первом концентрируются плановые и координирующие функции, во втором задачи снабжения производства, в третьем осуществляются контроль и регулирование движения материального потока в целом.

Характерный пример такого функционального подхода — структура управления материальным потоком, разработанная для машиностроительной фирмы, выпускающей серийную продукцию. 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.

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.

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.

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.

Контроллинг в логистических системах

Логистическая система способствует созданию эффективного управления организацией, которое обладает некоторыми характерными чертами независимо от масштабов проблемы или управляемого процесса, как-то:

- существование стратегических целей организации;
- разработка тактических целей, подчиненных достижению стратегических целей;
- правильный выбор единиц измерения, приближающий к конкретным целям (например, эффективность использования ресурсов или время);
- определение нормы или контрольных цифр в выбранных единицах (например, срока выполнения заказа или суммарной трудоемкости в нормо-часах выполнения заказа);
- сравнение информации об управляемом процессе со стандартами, нормами или контрольными цифрами;
- принятие решения или корректирующих воздействий по результатам сравнения;
- контроль результатов управляющих воздействий. Обеспечивают ли эти черты достижение поставленной цели? Насколько они эффективны? Соответствуют ли усилиям в достижении цели? Стимулируют ли работу отдельных исполнителей коллективов в организации?

Решение всех перечисленных вопросов во многом зависит от функции *контроллинга* в логистической системе.

Система управления имеет вход, т. е. определенную цель в зависимости от уровня иерархии управления. Не всегда ясно, как узнать, что реализация целей, определенных в самом начале цикла управления, является успешной. В самом деле, успех в одном аспекте деятельности может привести к неудаче в другом. Выбор параметров оценки деятельности, смысл которой — достижение этих целей, диктует тип единиц измерения результатов деятельности. С этого этапа начинается контроллинг. Например, вас назначили ответственным за освоение новой продукции, и вы в первую очередь заинтересованы в том, чтобы она была высокого качества. В то же время работники бухгалтерии заинтересованы в снижении издержек производства, а экономисты — в его эффективности.

Каждый из участников производства прав со своей стороны, но может возникнуть ситуация, когда различные критерии сталкиваются и нужно выбирать наиболее важные из них. Такую ситуацию характеризуют, например, противоречия между сторонниками производства товаров или услуг высокого качества и сторонниками производства их о низкой цене (хотя высокое качество не всегда означает высокую стоимость). Как показывает опыт работы с персоналом, принимаемые контрольные цифры будут более напряженными, если привлечь сотрудников к определению параметров.

Не менее важный этап — получение информации по каналам обратной связи о промежуточном результате. Здесь нельзя ошибаться в интервале времени получения информации и ее объеме. Затем идет этап сравнения установленных параметров и норм с информацией о промежуточном результате. Искусство менеджера заключается в умелом определении (вручную или с использованием ЭВМ) уровня рассогласования между заданными и фактическими значениями параметров: от этого зависит выработка регулирующего воздействия на процесс управления.

При этом могут усиливаться или ослабляться воздействия механизма мотивации работников, включаться или отключаться дополнительные корректирующие звенья (а соответственно и ресурсы) или применяться сила власти.