# Организационные структуры предприятия

Организация — это система, состоящая из элементов, связи между которыми определенным образом упорядочены. Методология системного анализа располагает целым рядом специфических приемов и методов разработки эффективных служб логистики, ориентированных на цель, т. е. создание и эффективное функционирование логистической системы.

Путем интеграции создаются организационные структуры (отношения между элементами логистической системы), имеющие плановый характер.

В динамичной внешней среде возникает значительное количество непредвиденных ситуаций, на которые невозможно отреагировать заранее спрогнозированным поведением. В этих случаях путем координации под давлением уже наступивших событий должны быть найдены управленческие решения, учитывающие конкретную ситуацию в системе логистики предприятия.

В рамках логистической деятельности предприятия соединяются различные ресурсы. Эти элементы логистической системы предприятия согласовываются друг с другом и объединяются. Осуществляется координация всех процессов продвижения продукции, начиная от процедур приема и обработки заказа, закупки сырья, материалов, комплектующих узлов и заканчивая доставкой готовой продукции до конечного потребителя. Для согласования, т. е. координации ресурсов, специалист по логистике должен обладать системным мышлением и иметь представление о ресурсах предприятия.

Системы управления предприятиями имеют различные организационные структуры.

Линейная структура — указания исходят в направлении от руководящей должности к нижестоящей должности, непосредственно подчиненной ей. Единство руководства обеспечивается благодаря четко определенным отношениям, которые связаны с указаниями и подотчетностью. Однако путь, по которому следует распоряжение, может быть довольно длительным, что затрудняет управление.

Линейно-штабная структура сохраняет единство управления. Консультации специалистов штабных подразделений расширяют возможности лиц, занимающих руководящие должности, в количественном и качественном отношении. В количественном отношении это уменьшение трудовой нагрузки на основе назначения помощников руководителей, а в качественном отношении — повышение уровня качества принимаемых решений благодаря участию в их формировании специалистов по экономическим, техническим, технологическим, юридическим, экологическим и другим вопросам.

В многолинейной (функциональной) структуре распределение полномочий осуществляется в соответствии со спецификой равнозначных специализированных задач, для решения которых эти полномочия предназначены, т. е. предполагается, что различные виды (функциональные области) логистической деятельности предприятия осуществляются специализированными функциональными подразделениями.

Специализация сотрудников на функциональных областях логистики способствует быстрому накоплению профессиональных знаний, но при этом связи между сотрудниками функциональных подразделений ослабляются.

Механизм управления логистической системой должен быть подчинен цели или задаче, реализуемой с его помощью, т. е. организационная структура предприятия должна подстраиваться под цель, а не наоборот. Этот принцип получает все большее распространение в противовес традиционной функциональной организации. Все более типичной организационной структурой предприятия становится матричная, т. е. специально приспособленная для решения логистических проектов, способная создать надежное органи­зационное обеспечение для реализации логистических решений.

Требования, предъявляемые к организационной структуре: простота формы, небольшой штат управления. Высший уровень организационной структуры управления предприятием должен быть немногочисленным, а сама организационная структура предприятия — простой и гибкой, легко приспосабливающейся к специфике логистической деятельности предприятия; свобода и жесткость одновременно. В организационной структуре предприятия сочетаются централизация и децентрализация. Проявляется жесткость в отношении действительно важных дел, и предоставляется свобода в отношении всего остального. Само­стоятельность распространяется вплоть до функциональных подразделений. Практикуется эффективное лидерство и делегирование прав и полномочий: смещение акцента с функций на процесс. Ключевым является вопрос не о том, как организовать выполнение отдельных функций, а о том, как лучше руководить целостным процессом выполнения заказов потребителей. Традиционные функциональные подразделения сливаются в единый процесс.

Стадии развития организационной структуры предприятия приведены на рисунке:

Требования, предъявляемые к организационной структуре как процессу обслуживания потребителей:

* усилия сотрудников функциональных подразделений предприятия, а также имеющиеся ресурсы направляются на создание дополнительной ценности для потребителя;
* все средства и ресурсы предприятия, необходимые для выполнения заказов потребителей, доступны независимо от их функциональной принадлежности. Основные виды ресурсов находятся в состоянии постоянной готовности к выполнению требуемых работ, операций, услуг;
* деятельность сотрудников функциональных подразделений организуется и ориентируется на осуществление целостного процесса выполнения заказов потребителей.

Вопросы, решаемые при разработке организационной структуры:

* насколько может быть сохранена формальная организационная структура предприятия при ориентации на процесс обслуживания потребителя;
* каким образом структурируется организация, чтобы осуществлять системное управление глобальным процессом логистического обслуживания потребителей без чрезмерной бюрократизации.

Концепции развития организационных структур:

* сжатие организационной структуры (сокращение персонала, сетевая организация, группирование функций, оптимизация размеров, отсрочка операций, реинжиниринг бизнес-процессов);
* наделение полномочиями;
* формирование команд;
* профессиональная подготовка (обучение).

К решению задач в области логистики подходят как к сложной системе. Выявляются все взаимосвязи и последствия принятия того или иного управленческого решения — как по вертикали (по времени), так и по горизонтали (с точки зрения влияния на другие функциональные подразделения предприятия, отрасли экономики и политику).

Идея логистической организации состоит в том, что изменения в одном ее элементе вызывают цепную реакцию изменений в других.

Ход развития логистических организаций в России к концу 1990-х годов существенно изменился. Долгое время эволюция логистических организаций шла в направлении узкой специализации — функции дробились, становились все более специализированными и узкими. Это начинало заводить логистическую управленческую деятельность в очевидный тупик. В этой связи в настоящее время актуальной становится интеграция, т. е. стремление охватить весь комплекс логистических процедур, заранее предугадать всю систему взаимодействий и взаимозависимостей, учесть все последствия принимаемых решений в области логистики: прямые и косвенные, непосредственные и отдаленные.

Расширение масштабов бизнеса и усложнение взаимосвязей между элементами логистической системы могут привести к тому, что ряд вопросов бизнеса невозможно решить путем управления в рамках одного подразделения, предприятия или даже группы предприятий отрасли. В первую очередь это относится к задачам логистики, охватывающим смежные функциональные области и требующим всесторонней объективной оценки (экономической, технической, политической, технологической, социальной и пр.).

Приоритетная задача управления логистикой — разработка и формулирование целей, а также следование этим целям. Цели являются главными руководящими направлениями как для тех, кто управляет, так и для тех, кто исполняет.

Руководство является производной задачей логистического управления. Задача руководства заключается в том, чтобы путем конкретных указаний были реализованы те направления, которые заданы руководителями службы логистики предприятия.

Администрирование — это деятельность по организации исполнения задач в области логистики.

Функциональная организация — организация, построенная по функциональному принципу. Деление базируется на основных функциональных областях логистики: закупка, производство, сбыт и распределение. Деятельность связана с потоком ресурсов (начиная с закупки сырья и заканчивая сбытом готовой продукции). Рассматривается также процесс выполнения заказа потребителей (от приема заказа до получения потребителем выполненного заказа).

Характеристика функциональной организации:

* составление программ действий;
* неоднородность элементов организационной структуры, препятствующая внедрению инноваций;
* выраженная сегментация элементов организационной структуры;
* перегрузка руководства предприятия («эффект камина» — вопросы, не решенные на операционном уровне, требуют решения на более высоком уровне руководства);
* ограниченные возможности для профессионального роста персонала предприятия;
* недостаточный уровень стратегического планирования. Особенности организации, построенной на основе логистического подхода:
* низкий уровень специализации;
* низкий уровень формализации действий и принимаемых решений;
* наличие несвязанных информационных систем;
* децентрализация управления;
* низкая интенсивность контроля.

Задача логистической организации на предприятии заключается в формировании отношений между функциональными областями логистики на предприятии, а также между сотрудниками функциональных подразделений и ресурсами так, чтобы обеспечивалось оптимальное достижение цели логистической системы предприятия.

Логистическая система предприятия функционирует под продуманным и грамотным руководством службы логистики и предполагает взаимодействие сотрудников функциональных подразделений предприятия.

Преимущества перехода на логистическую организацию:

* повышение прибыли за счет снижения общих затрат ресурсов предприятия;
* рост объема продаж продукции за счет повышения уровня обслуживания потребителей;
* более производительное использование ресурсов предприятия;
* улучшение результатов маркетинговой деятельности предприятия;
* улучшение экономических показателей предприятия за счет сокращения объема запасов, уменьшения дебиторской задолженности и увеличения денежного потока.

Виртуальная организация — ключевые многофункциональные команды, связанные между собой через электронные каналы передачи данных, сообща выполняющие необходимые работы по выполнению заказов потребителей на интегральной основе.

Принципы организации работы внешней и внутренней службы:

* принцип разделения задач. Внешние службы (отделы продаж, маркетинга и сбыта) осуществляют «обработку покупателей». Внутренняя служба (подразделение логистики) решает задачи обслуживания потребителей;
* принцип обслуживания покупателей. Внешняя служба распоряжается исполнением полученного заказа и контролирует его. Система сокращает количество дополнительных запросов и снижает интенсивность обмена данными между внешней и внутренней службами при исполнении заказа потребителя. Это может оказаться особенно полезным при выполнении сложных заказов;
* принцип кооперации. Для поддержки и разгрузки внешней службы, а также для стимулирования командного духа сотрудники внутренней службы привлекаются к работе с покупателем. Это устраняет традиционное разделение между службой, работающей с потребителями, и службой, исполняющей заказы. Принцип кооперации сохраняет силу только в том случае, когда внешняя и внутренняя службы работают совместно. Важно, чтобы действия сотрудников отдельных подразделений координировались в составе одной команды.

Совместная работа сотрудников в командах может быть нарушена из-за конфликтов между сотрудниками. Причинами таких конфликтов, за исключением случаев личной антипатии, служат:

* дефицит информации;
* различия в статусе сотрудников (статусный барьер);
* различия в уровне заработной платы.

Налаживание и поддержание тесной связи между сотрудниками внешней и внутренней служб позволяет устранить потенциальные причины конфликтов.

Приводится в соответствие оплата труда в обеих областях. Если сотрудники внешней службы получают оплату сдельно или аккордно, то и для сотрудников внутренней службы также нужно ввести соответствующую систему оплаты.

Мероприятия, стимулирующие совместную работу внешней и внутренней служб:

* образование общих команд, ориентированных на удовлетворение потребностей потребителя;
* совместное обсуждение вопросов, вызывающих взаимный интерес;
* переход работников в порядке ротации из одной службы в другую.