

ИНТЕГРИРОВАННАЯ ЛОГИСТИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Т.А. Шиндина, Е.Н. Салимоненко

Интеграция является процессом взаимного приспособления, расширения производственно-экономического сотрудничества, форма интернационализации хозяйственной жизни, объединения хозяйств нескольких субъектов. В процессе интеграции решается одна из главных функций логистики – снижение общих издержек. В данной работе рассмотрены некоторые особенности интеграционной логистики, присутствующие сегодня при решении задач в предпринимательских структурах. Интеграция управления по отдельным операциям и функциям, не связанным друг с другом в единый процесс, характерна для операционного уровня интеграции. Каждое из структурных подразделений имеет локальные цели и показатели оценки результатов деятельности, изолированные от оценки их влияния на условия и результаты деятельности других подразделений или служб предприятия. Основой организации работы при операционном уровне являются пооперационные карты процессов или описания бизнес-процессов, а также графики Ганта. Объединение операций и функций, по мнению авторов, приводит к возникновению ограниченно интегрированных функциональных областей, например, управления запасами, управления закупками, складирование и грузопереработка, производство, управление сбытом, управление распределением. Данная частичная интеграция приводит к формированию перечня основных функций, например снабжение, производство, оказание услуг, сбыт.

Ключевые слова: логистика, интеграция, управление.

Понятие «интеграция» используется во многих областях знания, в каждой из которых его значение имеет некую специфику. В общепринятом смысле интеграция означает состояние связанности дифференцированных частей и функций системы в одно целое или процесс, ведущий к состоянию связанности отдельных дифференцированных частей и функций системы или организма в одно целое. В экономической теории интеграция – это процесс взаимного приспособления, расширения производственного, экономического сотрудничества, форма интернационализации хозяйственной жизни, объединения хозяйств нескольких субъектов и т. д.

Интеграция – часто используемый термин в современной науке и практике управления. Интегрированный менеджмент, интегральный менеджер, интегральная концепция логистики – далеко не полный перечень устойчивых словосочетаний, используемых в настоящее время для описания процессов управления организации разного уровня. В связи с этим значение термина «интеграция» требует анализа в данной профессиональной сфере. Об интеграции говорят как о соединении видов деятельности, комплексной реализации функций и управленческих взаимодействий, взаимодействии участников процесса товародвижения, построении организационных отношений.

Интегрированная логистика в организации:

- все взаимосвязанные логистические виды деятельности выполняются согласованно – в виде определенной единой функции;
- отвечает за все виды хранения и перемещения материалов в организации;
- занимается возникающими проблемами, решая их в интересах всей организации, и старает-

ся добиться максимальной общей выгоды.

Интеграция управления по отдельным операциям и функциям, не связанным друг с другом в единый процесс, характерна для операционного уровня интеграции. Каждое из структурных подразделений имеет локальные цели и показатели оценки результатов деятельности, изолированные от оценки их влияния на условия и результаты деятельности других подразделений или служб предприятия. Основой организации работы при операционном уровне являются пооперационные карты процессов или описания бизнес-процессов, а так же графики Ганта.

Объединение операций и функций приводит к возникновению ограниченно интегрированных функциональных областей, например, управления запасами, управления закупками, складирование и грузопереработка, производство, управление сбытом, управление распределением. Данная частичная интеграция приводит к формированию перечня основных функций, например, снабжение, производство, оказание услуг, сбыт. Функциональный уровень интеграции имеет локальные, но уже более укрупненные, чем при операционной интеграции, цели, задачи, показатели для оценки деятельности. Принципиальным отличием является функциональная изоляция различных служб и функциональных областей друг от друга при достаточно развитой интеграции в рамках каждой из функций или функциональных областей.

Межфункциональная интеграция позволяет интегрировать усилия всех структурных подразделений и служб предприятия для получения заданного конечного результата. Межфункциональная интеграция часто наталкивается на традиционные препятствия, которыми являются организационная

Краткие сообщения

структура, закрепляющая функциональное деление центров ответственности, обязанностей и полномочий; система оценки результатов, отражающая функциональную организационную структуру управления; традиционный подход к управлению запасами; конфигурация информационных систем, которая связана с функциональной организационной структурой управления; отсутствие в организации системы накопления знаний. Межфункциональная интеграция недостаточна для достижения конкурентного преимущества предприятия в современном бизнесе.

При межорганизационной интеграции производится объединение не только процессов, но и объектов, например, поставщик – закупки – производство – дистрибуция – потребитель [1]. Современное предприятие может быть эффективно только при достижении внешней интеграции на межорганизационном уровне. Одним из элементов механизма укрепления межорганизационного взаимодействия является информационное пространство или информационные потоки, которые позволяют установить с потребителями отношения, при которых потребители сами формируют свой спрос, что позволяет поставляющей организации опираться в планировании своей деятельности не только на прогнозные оценки, которые практически никогда не бывают точными. Построение отношений с поставщиками (потребителями) является одним из путей обеспечения устойчивой работы цепи поставок. Другим путем взаимодействия является более традиционная вертикальная интеграция, когда в рамках предприятий одного собственника (или группы собственников) сосредоточены все или почти все пределы, необходимые для получения готовой продукции. К инструментам развития межорганизационных связей относятся также формирование отношений партнерства, контрактные взаимодействия и развитие стандартов DRP, ERP.

При управлении организацией может исполь-

зоваться один, несколько или все из выше названных уровней интеграции деятельности как объекта управления (см. таблицу).

Логистическая интеграция дает о себе знать на межфункциональном и межорганизационном уровнях деятельности [2]. Объединение элементов бизнес-систем при этом ведется на основе концепция интегрированной логистики (интегральная парадигма логистики), согласно которой информационные и материальные потоки между источником поставок и конечным потребителем управляются в рамках единой системы. Неким интегратором бизнес-процесса являются потоки. В концепции логистической интеграции происходит переход от вертикальной организации управления к горизонтальной организации. Логистическая интеграция стала настолько популярной, что синонимом горизонтальной структуры управления стала так называемая «логистическая структура», а горизонтально организованные предприятия стали называться логистическими. В концепции интегрированной логистики происходит объединение таких интеграторов, как процесс, концепции маркетинг-менеджмента, материальных и информационных потоков [3].

Межорганизационную интеграцию на основе логики интегрированной логистики стали называть концепцией управления цепью поставок, которая является не чем иным, как развитым операционным (процессным) подходом к выполнению действий на межорганизационном, а иногда и на межфункциональном уровне управления.

Материальный поток может рассматриваться как интегрирующий элемент управления. Философия управления, опирающаяся на видение потоков как основных объектов управления получила название логистического подхода к управлению, заключающегося в определенных чертах: минимизация затрат, максимизация уровня обслуживания клиентов, краткосрочная максимизация прибыли, максимальное преимущество над конкурентами.

Сравнительный анализ традиционного управления и управления на основе интеграции

Фактор	Конфликтный подход	Подход на основе сотрудничества
Прибыль	Получение прибыли организацией в ущерб прибыли другой стороны	Обе получают прибыль
Взаимоотношения	Одна из сторон доминирует	Равное партнерство
Доверие	Небольшое	Значительное
Коммуникации	Ограниченные и формальные	Всесторонние и открытые
Информация	Ограниченная	Открытость и активный обмен
Контроль	Интенсивный	Делегирование полномочий и наделение ответственности
Качество	Высказывание претензий	Совместное решение возникающих проблем
Условия контрактов	Жесткие	Гибкие
Сфокусированность	На собственных операциях	На потребителя

В рамках логистической интеграции, прежде всего, интеграция управления может проводиться на базе материального потока, объединяющего все этапы жизненного цикла изделия от идеи конструкции к производству, распределению, продажам, обслуживанию и к повторению цикла. Такой прием сквозного управления получил название логистического. Работа по размещению запасов и управлению ими представляет собой основную область взаимодействия между функциями управления и оперативной деятельностью.

Материальные потоки являются носителями добавленной стоимости, формирующейся в результате выполнения определенных действий, что подчеркивает связь материальных потоков с другим интегратором – операционным процессом и с концепцией управления цепями поставок.

Информационные потоки, начиная с конца 50-х годов XX века, начали использоваться и развиваться в рамках информационно-поисковых систем, переросших в автоматизированные системы управления предприятием.

Финансовые потоки, как и информационные, обеспечивают движение материальных потоков и зачастую рассматриваются совместно с ними. Именно на этом принципе основан стандарт MRP. Финансовые потоки могут выступать в качестве интегратора как на внутрифирменном, так и на межорганизационном, в том числе межрегиональном и межотраслевом уровнях. Логистика рассматривается как профессиональная сфера, обеспечивающая интеграцию на основе потоков. В то же время надо иметь в виду, что управление дви-

жением потоков подразумевает управление и выполнение всех операций, обеспечивающих это движение. Таким образом, интеграция по потокам основывается на операционном уровне интеграции.

Схожую логику имеет и концепция управления цепями поставок, в которой материальные, информационные и финансовые потоки рассматриваются как интеграторы цепи поставок.

Итак, интегрированная логистика – это не только ответственность за снижение издержек, связанных с внутрифирменными затратами, но и ответственность за эффективность и своевременность поставок, выбор между производством продукции или ее приобретением у поставщиков, управление бизнесом на основе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов в интегрированный процесс с целью предотвращения потерь ресурсов.

Литература

1. Гусев, Е.В. *Тендерные торги в строительстве. Участвовать или не участвовать?: монография* / Е.В. Гусев, Т.А. Шиндина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 144 с.

2. Исаева, А.А. *Оценка эффективности инвестиций в развитие логистических систем региона* / А.А. Исаева, З.А. Гиматова, Т.А. Шиндина // *Вестник ГУУ*. – 2010. – № 8. – С. 52–57.

3. Нефедова, С.А. *Производственные концепции производства: логистическая и традиционная* / С.А. Нефедова, Т.А. Шиндина // *Вестник ПГУ*. – 2011. – № 1. – С. 41–48.

Шиндина Татьяна Александровна, Доктор экономических наук, доцент, декан факультета экономики и предпринимательства, заведующий кафедрой «Финансовый менеджмент», Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, shindina@74.ru.

Салимоненко Екатерина Николаевна, ассистент кафедры «Финансовый менеджмент», Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, e_kat-beautifu@mail.ru

Поступила в редакцию 20 мая 2014 г.

INTEGRATED LOGISTICS IN AN ENTERPRISE

T.A. Shindina, South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

E.N. Salimonenko, South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

Integration is a process of mutual adaptation, expansion of industrial, economic cooperation, the form of business life internationalization, combining economies of several entities. One of the main logistics functions, namely, the reduction of combined costs is solved in the process of integration. This paper considers some features of integrated logistics, which are present when solving problems in business entities. The integration of management of individual operations and functions, not combined in a single process, is typical for the operational level of integration. Each of the structural units has local targets and indicators of performance evaluation, isolated from the assessment of their impact on the conditions and performance results of other units or services of the enterprise. The basis for work arrangement at the operational level is a step-by-step process map or the description of business processes, as well as Gant charts. The combination of operations and functions, according to the authors, leads to a limited extent integrated functional areas, such as inventory management, procurement management, storekeeping and materials handling, manufacturing, sales management, distribution management. This partial integration leads to the formation of the list of basic functions, such as procurement, manufacturing, provision of services, and distribution.

Keywords: logistics, integration, management.

References

1. Gusev E.V., Shindina T.A. *Tendernye torgi v stroitel'stve. Uchastvovat' ili ne uchastvovat'?* Chelyabinsk, South Ural St. Univ. Publ., 2004. 144 p.
2. Isaeva A.A., Gimatova Z.A., Shindina T.A. [Evaluating the Effectiveness of Investment in the Development of Logistics Systems in the Region]. *Vestnik GUU* [Herald SUM]. 2010, no. 8, pp. 52–57. (in Russ.)
3. Nefedova S.A., Shindina T.A. [Industrial Production Concept: Logistics and Traditional]. *Vestnik PGU* [PSU Bulletin]. 2011, no. 1, pp. 41–48. (in Russ.)

Shindina Tatyana Aleksandrovna. Doctor of Science (Economics), associate professor, Dean of the Faculty of Economics and Entrepreneurship, Head of the Department of Financial Management, South Ural State University, Chelyabinsk, shindina@74.ru.

Salimonenko Ekaterina Nikolaevna, teaching assistant at the Department of Financial Management, South Ural State University, Chelyabinsk, e_kat-beautifu@mail.ru

Received 20 May 2014