

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Саратовский государственный технический университет  
имени Гагарина Ю.А.»  
Институт социального и производственного менеджмента  
Кафедра «Экономическая безопасность и управление  
инновациями»

**Контрольная работа**  
**по дисциплине:**  
**«Логистические функции в системе экономической**  
**безопасности»**  
**на тему:**  
**«Внутрифирменная логистическая координация**  
**функциональных подразделений организации: цели и**  
**задачи»**

Выполнила:  
Студентка гр. с1-ЭБЗ351  
Гордиенко Мария Сергеевна

# Введение

Традиционное организационно-функциональное разделение бизнеса в компании (выделение структурных подразделений: производства, дистрибьюции, продаж, маркетинга, закупок, финансов и т.п.) неизбежно приводит к возникновению между структурными подразделениями конфликтных ситуаций по параметрам, относящимся к логистике.

Таковыми параметрами в большинстве случаев являются: объемы закупок продукции, объемы запасов в складской сети, продолжительность составляющих цикла выполнения заказа, бюджет на выполнение логистических функций и операций, параметры систем управления запасами, ассортимент закупаемой, хранимой и распределяемой продукции, показатели качества потребительского сервиса (надежность поставки, точность выполнения параметров заказа, доступность запасов) и т.п.

Межфункциональная логистическая координация— согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике или перекрестным функциям, при планировании и управлении деятельностью фирмы.

Переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов.

Служба логистики должна эффективно управлять этими конфликтами интересов, а также теми конфликтными ситуациями, которые «традиционно» возникают из-за противоречивости целей и интересов различных подразделений организации.

## **1. Внутрифирменная логистическая координация: цели и задачи**

Внутрифирменная логистическая координация – согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике или перекрестным функциям, при планировании и управлении деятельностью фирмы.

Переход от управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов.

# МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КООРДИНАЦИЯ

ВЫСШИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОМПАНИЯ

СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ

КООРДИНАЦИЯ

ПРОИЗВОД-  
СТВО

ФИНАНСЫ

Параметры конфликтов  
(уровни запасов, объемы  
закупок, длительности  
циклов, качество сервиса  
и т.п.)

Перекрестные функции

ЗАКУПКИ

МАРКЕТИНГ  
И ПРОДАЖИ

Традиционная организация управления состоит из функционально обособленных подразделений, например отдела снабжения (службы закупок), производственно-технического отдела, финансового отдела, службы распределения, отдела маркетинга, службы продаж, подразделений управления транспортно-складской инфраструктурой и т. п.

В рамках этих подразделений существует своя «система ценностей», определяемая локальными целями, «своей» внутренней системой оценки результатов, традициями компании, сложившейся практикой управления и пр.

## **2. Конфликты в внутрифирменной логистической координации**

Многие конфликты связаны с параметрами, напрямую относящимися к логистике, например уровни запасов, логистические издержки, бюджет, объемы производства, ассортимент продукции, параметры качества потребительского сервиса, продолжительность логистических циклов и т.д. Конфликты возникают также из-за наличия перекрестных функций, по определению относящихся к логистическим, но закрепленных (в силу традиции) за другими подразделениями фирмы.

Например, часто объекты транспортно-складской инфраструктуры фирмы закреплены за службой закупок, производством, службой продаж, что приводит к конфликтам интересов между этими подразделениями при транспортировке, складировании и грузопереработке.

Часто высший персонал не обладает специальными знаниями и навыками для правильного урегулирования межфункциональных конфликтных ситуаций, возникающих по параметрам, относящимся к логистике, либо связанных с дублированием логистических функций в нескольких подразделениях компании.

Развитие этих конфликтов чревато отклонением от стратегических целей фирмы, победой «местнического» мышления. В лучшем случае здесь можно достигнуть локальных оптимумов на отдельных участках в ущерб системной эффективности.

### **3.Примеры конфликтов внутрифирменной логистической координации.**

В качестве примера рассмотрим некоторые виды конфликтов, возникающих на предприятии оптовой торговли, между функциональными подразделениями, которые участвуют в продвижении товарного потока.

Параметр конфликта — уровень складских запасов.

Конфликт между отделом маркетинга и финансовым отделом.

Отдел маркетинга заинтересован в максимизации запасов в дистрибьюции с целью повысить уровень обслуживания покупателей (доступности запасов) и снизить вероятность дефицита.

Финансовый отдел стремится минимизировать запасы, так как в них замораживаются значительные финансовые ресурсы, которые могли бы быть направлены на другие цели и приносить прибыль.

Параметр конфликта — размер закупаемой партии.

Если в организационной структуре фирмы отсутствует отдел логистики, разрешение конфликтных ситуаций традиционно решается либо коллегиально (на оперативных совещаниях руководителей подразделений), либо директивным путем (распоряжением высшего руководителя, например, исполнительного директора или его заместителя).

Транспортный отдел фирмы стремится выбрать наиболее экономичный маршрут, чтобы минимизировать транспортные расходы. Переход от управления отдельными логистическими функциями к интегрированному управлению логистическим процессом компании в целом связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб фирмы, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных конфликтов.

При наличии службы логистики разрешение указанных конфликтов может быть передано соответствующему логистическому менеджеру, ответственному за внутрифирменную координацию. Для примера несколько возможных конфликтных ситуаций (их, безусловно, гораздо больше):

1. Периодичность закупок: конфликт между отделом закупки и складом.
2. Тара и товароноситель: между отделом закупки и складом, отделом закупки и транспортным отделом.
3. Продолжительность цикла доставки: конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом

Существуют несколько вариантов стратегий поведения субъектов конфликта в ситуациях, рассмотренных выше:

- Конкуренция – прямое столкновение и использование силовых методов разрешения конфликтов.
- Избегание – уход от борьбы, попытка представить ситуацию так, как будто конфликта нет вовсе.
- Приспособление – признание поражения ради достижения каких либо локальных (а иногда личных) целей.
- Компромисс – обмен уступками для достижения приемлемого соглашения.
- Сотрудничество – совместная работа для обоюдного удовлетворения интересов всех сторон.

Фундаментом внутрифирменной логистической координации должна быть схема экономических компромиссов, понятная всем подразделениям фирмы и построенная, например, на основе общих логистических издержек или балансе «логистические затраты – потребительский сервис».

В зависимости от организационной структуры управления логистикой компании конфликты могут решаться на горизонтальном уровне (коллегиально) либо путем использования властных полномочий (иерархический метод).

## **Заключение**

Таким образом, эффективным методом решения рассмотренных выше конфликтов является достижение экономических компромиссов между подразделениями компании при «арбитраже» осуществляемом службой логистики, одной из основных задач которой как раз и является внутрифирменная логистическая координация.

И особая важность для достижения подобной эффективной координации смежных служб принадлежит единой системе управления и информационной системе, обеспечивающих необходимые условия для принятия верных решений.