

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Совершенствование межфункциональной координации в предприятии агропромышленного комплекса» содержит 55 страниц текстового материала, 11 иллюстраций, 4 таблицы, 2 приложения, 61 использованный источник.

ЛОГИСТИКА, МАТЕРИАЛЬНЫЙ ПОТОК,
МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ,
МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ, МОДЕЛЬ, АЛГОРИТМ.

Актуальность темы обусловлена тем, что российский бизнес, в частности, представляющий агропромышленный комплекс, по уровню межфункциональной координации серьезно отстает от американского и европейского, при этом имеет значительный потенциал ее совершенствования и улучшения финансовых результатов за счет улучшения межфункциональной координации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Сельскохозяйственное предприятие «Дары Малиновки».

Предмет исследования – межфункциональная координация.

Цель работы: разработка способов совершенствования межфункциональной координации на предприятии агропромышленного комплекса.

В данной работе классифицированы теоретические положения, лежащие в основе формирования межфункциональной координации в компании, проведен анализ методов формирования межфункциональной координации в компании, выявлена современную проблематику формирования межфункциональной координации в предприятиях агропромышленного комплекса; Автором проведен анализ системы межфункциональной координации в сельскохозяйственном предприятии. Автор разработал и предложил внедрить имитационную модель и принципы межфункциональной координации в компании, а также оценил ее эффективность. Значительное внимание уделяется алгоритму и рекомендациям по реинжинирингу системы межфункциональной координации в компании АПК.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методические основы формирования межфункциональной координации на предприятии	6
1.1 Теоретические положения, лежащие в основе формирования межфункциональной координации на предприятии	6
1.2 Анализ методов формирования межфункциональной координации на предприятии.....	16
1.3 Современная проблематика формирования межфункциональной координации в предприятиях агропромышленного комплекса.....	20
2 Проблематика и методические инструменты совершенствования межфункциональной координации в компании ООО «СХП «Дары Малиновки»	29
2.1 Анализ системы межфункциональной координации в компании ООО «СХП «Дары Малиновки»	29
2.2 Разработка имитационной модели и принципов межфункциональной координации в компании ООО «СХП «Дары Малиновки»	41
3 Оценка эффективности разработанной системы межфункциональной координации и разработка рекомендаций по реинжинирингу системы межфункциональной координации на предприятии «ООО «СХП «Дары Малиновки»	49
3.1 Оценка эффективности разработанной системы межфункциональной координации предприятия «ООО «СХП «Дары Малиновки»	49
3.2 Разработка алгоритма реинжиниринга и рекомендаций по реализации усовершенствованной системы межфункциональной координации в компании «ООО «СХП «Дары Малиновки».....	54
Заключение	59
Список использованных источников	60
Приложение А	65
Приложение Б.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Возрастающая конкуренция на внутреннем рынке сельскохозяйственной продукции заставляет отечественных производителей все больше внимания уделять логистической составляющей своего бизнеса. В организационных структурах управления различных представителей агропромышленного комплекса возникают новые подразделения, именуемые «логистической службой», «департаментом логистики», «отделом по управлению цепями поставок». Как правило, во многих случаях под подобными названиями скрываются обычные обслуживающие подразделения, занимающиеся исключительно операционной деятельностью (в основном, складированием и транспортировкой). При этом координационная функция при управлении материальными и сопутствующими им потоками не осуществляется системно, орган, отвечающий за выполнение такой функции, в компаниях преимущественно отсутствует.

Актуальность данной работы заключается в следующем:

- Российский бизнес, в частности, представляющий агропромышленный комплекс, по уровню межфункциональной координации серьезно отстает от американского и европейского;
- У компаний, работающих на отечественном рынке сельскохозяйственной продукции, имеется значительный потенциал совершенствования межфункциональной координации;
- У организаций, функционирующих в сфере АПК, имеются значительные возможности улучшения финансовых результатов своей деятельности за счет повышения уровня межфункциональной координации.

Объектом исследования данной работы выступает предприятие агропромышленного комплекса Общество с ограниченной ответственностью «Сельскохозяйственное предприятие «Дары Малиновки».

Предметом исследования выступает межфункциональная координация в компании ООО «СХП «Дары Малиновки».

Цель исследования заключается в разработке способов совершенствования межфункциональной координации на предприятии агропромышленного комплекса.

Для достижения сформулированной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. классифицировать теоретические положения, лежащие в основе формирования межфункциональной координации в компании;
2. провести анализ методов формирования межфункциональной координации в компании;
3. выявить современную проблематику формирования межфункциональной координации в предприятиях агропромышленного комплекса;
4. провести анализ системы межфункциональной координации в компании ООО «СХП «Дары Малиновки»;
5. разработать имитационную модель и принципы межфункциональной координации в компании «ООО «СХП «Дары Малиновки»;
6. разработать алгоритм и рекомендации по реинжинирингу системы межфункциональной координации в компании ООО «СХП «Дары Малиновки»;
7. оценить эффективность разработанной системы межфункциональной координации в компании «Дары Малиновки».

1 Теоретические и методические основы формирования межфункциональной координации на предприятии

1.1 Теоретические положения, лежащие в основе формирования межфункциональной координации на предприятии

Современный подход к логистическому менеджменту требует от логистических подразделений уделять повышенное внимание вопросам межфункциональной и межорганизационной координации. Решения, направленные на их осуществление и совершенствование должны быть интегрированы в систему управления организации на стратегическом уровне, так как они предполагают наличие закрепленных полномочий и ответственности за принятие решений в области координации за управленческим персоналом логистикой фирмы. С повышением уровня взаимосвязи главных бизнес-процессов компании и с ростом степени интеграции самих логистических процессов, снижается потребность в осуществлении координационных процессов, потому что она логичным образом встраивается в администрирование бизнес – процессов [1]. При более высокой степени распределения функциональных сфер управления бизнесом организации (процессами закупок, производства, маркетинга, сбыта, распределения), увеличивается актуальность такого направления логистического менеджмента, как межфункциональная логистическая координация. При этом полномочия по принятию решений в сфере координации (в случае возникновения конфликтов интересов между функциональными подразделениями организации, связанные с логистикой) должны быть закреплены за персоналом высшего уровня управления логистикой, например, вице – президентом компании по логистике, директором по логистике или логистическим менеджером. Закрепление таких полномочий должно осуществляться в рамках процесса

стратегического планирования логистики [2]. Данный процесс должен пройти через несколько этапов:

1. Формирование стратегических параметров качества продукции и уровня логистического потребительского сервиса;

В нынешних реалиях стратегия бизнеса ориентирована в первую очередь на потребителя, и в этом направлении логистика должна определить уровни качества логистического сервиса, которые задаются службой маркетинга компании. Эти параметры качества затем преобразуются в систему плановых показателей (стандартов логистического сервиса фирмы), которые контролируются и поддерживаются участниками управления логистикой [3]. При этом главной целью персонала логистического менеджмента организации является сведение к минимуму издержек на логистические операции при соблюдении принятых на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

2. Формирования интегрированной системы управления запасами;

Одним из классических составляющих логистической стратегии является разработка интегрированной системы управления запасами, которая подразумевает осуществление функций по определению, контролю, регулированию, пополнению запасов в складских сетях.

3. Выбор оптимальной логистической информационной системы.

Важным вектором формирования логистической стратегии является внедрение логистической информационной системы, связывающей при помощи информационных и телекоммуникационных каналов всех участников логистической системы.

Рассмотрим типичные конфликтные ситуации между подразделениями фирмы по параметрам, относящимся к логистике.

Традиционное линейно-функциональное разделение бизнеса в компании (выделение функциональных подразделений: производства, дистрибуции, продаж, маркетинга, закупок, финансов и т.п.) неизбежно

приводит к возникновению между структурными подразделениями конфликтных ситуаций по параметрам, относящимся к логистике. Такими параметрами в большинстве ситуаций являются: объемы закупок товаров, размеры запасов в складских сетях, продолжительность элементов цикла исполнения заказов, бюджет на выполнение тех или иных логистических функций и операций, параметры автоматизированных систем управления запасами, ассортимент закупаемой, хранимой и распределяемой продукции, показатели качества потребительского сервиса (надежность поставок, точность выполнения параметров заказов, доступность запасов) [4] и так далее.

Если в организационной структуре управления компаний отсутствует отдел логистики, процесс разрешения конфликтных ситуаций традиционно происходит либо коллегиально (на оперативных совещаниях руководителей функциональных служб), либо директивным путем (приказом либо распоряжением вышестоящего руководителя, например, исполнительного директора или его заместителя). При наличии службы логистики разрешение указанных конфликтов может осуществляться соответствующим логистическим менеджером, несущим ответственность за межфункциональную координацию.

Для примера рассмотрим несколько возможных конфликтных ситуаций (их, безусловно, гораздо больше):

Периодичность закупок: данный конфликт возникает между отделом закупки и складской службой. Отдел закупок стремится делать редкие закупки крупными партиями. При этом с целью установления и поддержания хороших отношений с поставщиками и для получения дополнительных скидок и преимуществ закупки могут осуществляться по удобному поставщикам графику. В свою очередь, склад заинтересован в равномерной загрузке собственных мощностей и, следовательно, ритмичном поступлении продукции. Фундаментальной причиной данного конфликта является

отсутствие сформированной системы управления запасами, а также субъекта, осуществляющего единое (интегрированное) управление ими в рамках организации.

Тара и товароноситель: конфликт, возникающий между отделом закупок и складской службой, а также между отделом закупок и транспортной службой. Отдел закупок, стремясь повысить эффективность собственной деятельности путем получения скидок и дополнительных льгот от поставщиков, не уделяет достаточного внимания параметрам тары и наличию товароносителя для формирования единых унифицированных грузовых единиц. Транспортная же служба стремится к максимизации загрузки транспортных средств и, соответственно, уменьшению количества рейсов с целью сокращения затрат на перевозки.

Склад заинтересован в использовании современных технологичных средств механизации при разгрузке транспортных средства, снижении времени подготовки к проведению разгрузочных работ, минимальном количестве перегрузок и так далее. В результате, отсутствие гармонизации и выравнивания параметров тары и грузоподъемности транспортных средств, которое и заложено в фундаменте данного конфликта, приводит к значительному росту логистических издержек.

Продолжительность цикла доставки: конфликт, возникающий между службой маркетинга и транспортным подразделением. Служба маркетинга заинтересована в максимизации скорости доставки товаров от поставщиков на склад и со склада клиентам с целью обеспечения и поддержания высокого уровня обслуживания. Транспортная же служба фирмы стремится выбрать наиболее экономичный маршрут, чтобы минимизировать транспортные издержки.

Переход от управления отдельными логистическими функциями к интегрированному управлению логистическим процессом компании в целом зачастую связан с нарушением функциональных границ деятельности

различных служб фирмы, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных межфункциональных конфликтов [5]. Служба логистики компании должна эффективно управлять этими конфликтами, а также теми конфликтными ситуациями, которые традиционно возникают из-за разногласий в направленности целей и интересов различных подразделений компании.

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

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

С позиций эволюционной интеграции логистики в сферу менеджмента компании на первых шагах следует использовать стратегию сотрудничества, а не компромисса, который, как правило, сводится к «позиционному» торгу. В результате такого торга стороны чаще всего получают совсем не то, что они хотели бы получить. Понятие «сотрудничество» при достижении сторонами конфликта своих стратегических интересов, соответствует понятию экономического компромисса в логистике.

Фундаментом межфункциональной логистической координации должна быть схема экономических компромиссов, понятная всем подразделениям организации и построенная, например, на основе общих

логистических издержек или балансе «логистические затраты – потребительский сервис».

В зависимости от той или иной организационной структуры управления логистикой организации конфликты могут разрешаться на горизонтальном уровне (коллегиально), либо путем применения должностных полномочий (иерархический подход).

Преимуществом подхода, основанного на коллегиальном принятии решений, направленных на урегулирование конфликтов, является приверженность сторон достигнутым договоренностям (компромиссным решениям). Главным недостатком такого подхода является высокая продолжительность времени, необходимого для осознания сторонами конфликта необходимости в эффективном, взаимовыгодном решении конфликта – такого времени уходит зачастую непозволительно много. Возможность оперативного решения конфликтов предоставляет иерархический подход, который, однако, несет в себе опасность принятия мнимого решения конфликта путем его подавления, а реально – трансформации в более глубокую, скрытую и деструктивную фазу.

Таким образом, наиболее эффективным методом решения рассмотренных выше конфликтов является нахождение и достижение экономических компромиссов между службами компании при арбитраже, осуществляемом логистической службой, одна из основных задач которой как раз и заключается в межфункциональной логистической координации [6].

При этом особая важность для достижения подобной эффективной координации смежных служб принадлежит единой интегрированной системе управления и информационной системе, которые обеспечивают необходимые условия для принятия верных решений.

Отсутствие желания осуществлять открытый обмен всей необходимой информацией также является одним из основных препятствий на пути

интеграции логистического процесса фирмы и межфункциональной координации.

Процессу координации в логистическом управлении должно уделяться особое значение и место. Поскольку координация – это согласование и приведение в соответствие всех действий и функций целостного процесса управления. В логистической науке выделяются два типа координации: межфункциональная и межорганизационная [7].

Традиционная организация управления в промышленных и торговых компаниях состоит из функциональных структурных 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, как правило, существует своя система ценностей, которая, определяется локальными целями, своей внутренней системой оценивания результатов, особенностями традиций организации, сложившейся практикой принятия управленческих решений и прочее.

Вследствие различий в локальных целях между подразделениями фирмы часто возникают конфликты интересов, компромиссное разрешение которых для реализации стратегических (тактических, оперативных) целей бизнеса является обычно прерогативой топ-менеджмента фирмы [8]. Большое количество конфликтов связано с параметрами, которые напрямую относятся к логистике, например уровни запасов, логистические издержки, бюджет, объемы производства, ассортимент продукции, параметры качества потребительского сервиса, продолжительность логистических циклов и т.д. Конфликты периодически возникают также из-за наличия перекрестных функций, по определению относящихся к логистическим, но закрепленных (в силу традиции) за другими службами компании. Например, часто объекты транспортно-складской инфраструктуры фирмы управляются службой

закупок, производством, службой продаж, что приводит к конфликтам интересов между этими подразделениями при транспортировке, складировании и грузопереработке. Функция управления запасами часто бывает разделена между отделами закупок, финансов и продаж и т.п.

Даже при существующей службе логистики в компании далеко не всегда удается разрешить возникающие конфликты на основе интегрированного логистического подхода. В большинстве случаев это связано с тем, что высшее руководство не делегировало службе логистики компании полномочия для межфункциональной логистической координации. Часто высший персонал не обладает специальными знаниями и навыками для правильного *урегулирования межфункциональных конфликтных ситуаций, возникающих по тем параметрам, которые относятся к логистике, либо связаны с дублированием логистических функций в нескольких функциональных службах компании* [9].

Развитие этих конфликтов может привести к отклонениям от стратегических целей фирмы, победой локального мышления [10]. В лучшем случае здесь можно достигнуть локальных точек оптимальности на отдельных участках в ущерб системной эффективности. Значительное влияние оказывает способность менеджмента компании прогнозировать и выявлять расхождения интересов, а также налаживать взаимодействие для их преодоления и предотвращения. Данная способность играет значительную роль для логистических менеджеров компаний, которые не могут осуществлять сквозное управление потоками, не согласуя цели различных функциональных подразделений компании таким образом, чтобы приблизиться к глобальному оптимуму логистической системы (ключевым показателям стратегического логистического плана в целом).

В качестве примера рассмотрим некоторые виды конфликтов, возникающих на предприятии 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 дистрибуции 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.

1. Конфликт между отделом закупок и складом. Отдел закупок заинтересован в приобретении как можно более крупных партий продукции для получения оптовых скидок. Склад, хотя и заинтересован в максимальной загрузке мощностей, все же ограничен по объему и стремится избежать дополнительных затрат, возникающих вследствие необходимости экстренного размещения прибывающих грузов (сверхурочная работа, привлечение дополнительного персонала, дополнительная эксплуатация подъемно-транспортного оборудования, необходимость пересмотра размещения складированных грузов и связанные с этим затраты и т.п.). Вследствие существенного различия интенсивности входящих и исходящих материальных потоков, склад вынужден нести значительные издержки, связанные с содержанием запасов.

2. Конфликт между отделом закупок и отделом продаж. Отдел закупок заинтересован в получении партионных скидок при закупке больших объемов продукции с ограниченным сроком хранения. Отдел продаж, учитывая возможные трудности и потери, связанные с продажей товаров, срок хранения которых подходит к концу или уже закончился, пытается снизить объемы закупок подобной продукции, поскольку ее продажа требует особого искусства [11].

При правильном построении логистики подобные конфликты разрешаются персоналом службы логистики, ответственным за межфункциональную координацию.

Слово «координация» в буквальном переводе с латинского языка означает «совместное упорядочение», т.е. «взаимосвязь, согласование, приведение в соответствие» [12].

Межфункциональная логистическая координация – это согласование деятельности подразделений фирмы по параметрам конфликтов, относящихся к логистике или перекрестным функциям, при планировании и управлении деятельностью фирмы [13].

Согласно другому определению, межфункциональная координация – это согласование деятельности звеньев логистической системы, участвующих в продвижении материального, информационного и финансового потоков [14].

Обобщив различные подходы к определению межфункциональной координации, определим, что суть данного явления заключается в формировании и обеспечении функционирования системы согласованной деятельности звеньев логистической системы организации, участвующих в процессе продвижения материальных и сопутствующих им потоков внутри организации.

Переход от локального управления отдельными функциями к интегрированному управлению логистическими процессами связан с нарушением функциональных границ деятельности различных служб компании, вмешательством в ранее четко разграниченные области, а потому может привести к возникновению 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.

1.2 Анализ методов формирования межфункциональной координации на предприятии

Совершенствование работы логистических систем невозможно без осуществления сбора достоверной информации и последующего ее анализа. Поэтому в общей теории и практике логистики повышенное внимание уделяется логистическим исследованиям, включающим в себя методы сбора информации о звеньях логистической системы и ее глубокого анализа.

Логистические исследования используют научную базу таких дисциплин как экономическая теория, маркетинг, менеджмент, математика, статистика, эконометрика и других. К основным методам, применяемым для решения научных и практических задач в области логистики, следует отнести:

- методы системного анализа;
- методы исследования операций;
- прогностику [15].

Исследования логистических систем включают в себя: изучение подходов к управлению логистическими системами, которые включают в себя экономические, социальные, коммуникативные процессы на макро– и микроуровне; систематический сбор соответствующей информации о материальных потоках.

Анализ полученной информации об элементах и звеньях логистической системы позволяет принимать обоснованные управленческие решения на предприятии. Методы анализа облегчают работу логистов при изучении крупных массивов информации, к примеру, при управлении запасами.

В рамках совершенствования логистических систем пристальное внимание уделяется оптимизационным задачам, которые используются в различных сферах деятельности предприятия [16].

При оптимизации материальных потоков используются экономико-математические методы и моделирование. Этот набор средств может быть

реализован в программных продуктах, используемых для решения оптимизационных задач в логистике.

Оптимизационные методы используются при решении следующих задач логистики:

- размещение складской сети в оптовой торговле;
- организация рациональных перевозок товаров;
- распределение материальных потоков в макро– и микрологистических системах и др.

При рационализации логистических систем широко распространено использование графического метода. Как правило, он применяется для описания конфигурации и маршрутов материальных потоков, выявления и обобщения цельной структуры и функциональных звеньев логистической системы, определения путей и вариантов ее совершенствования [17].

Графическая схема движения материальных потоков позволяет проследить пути их перемещения, определить места их возникновения, преобразования и поглощения, а также перечислить все логистические операции, которые с ними осуществляются.

В результате анализа схемы движения потоков возникает возможность установления объема, характера и сроков выполнения работ для каждого звена логистической системы, наличия контроля осуществления работ или полного его отсутствия, выявить первопричины излишне длительного хранения продукции и неоправданных временных потерь при отправке потребителю [18].

Простота, универсальность, наглядность и экономичность графического метода способствуют его известности и частоте практического использования.

В то же время существуют недостатки этого метода:

– при увеличении звеньев в логистической системе графическая схема может быть настолько велика, что лишается своей ценности как средство исследования и анализа;

– формирование графических схем материальных потоков отличается значительной трудоемкостью, что при динамическом характере логистических процессов сильно отражается на сроках проведения исследования и ценности его результатов;

– графические схемы ввиду отсутствия соответствующих критериев не позволяют качественно и количественно оценить степень эффективности используемых мер при оптимизации потоков.

Таким образом, сложность формализации логистических процессов с помощью графического метода может затруднить их использование на практике. Составление схем логистических бизнес-процессов требует специальных навыков и знания применяемых языков описания бизнес-процессов, что приводит к необходимости привлечения к этой деятельности внешних консультантов. При исследовании логистических систем на макро и микроуровне применяются также метод теории графов и сетевые модели. Эти методы обеспечивают наглядность движения потоков, появляется возможность проследить динамику материальных потоков, рационализировать хозяйственные связи, составить график доставки товаров потребителям.

Рассмотрим подробнее этапы формирования системы осуществления межфункциональной координации.

Формирование модели потоков на микроуровне (предприятие). Выполнение данного этапа включает в себя последовательное прохождение следующих шагов:

А) проведение комплексного исследования процессов координации на уровне предприятия – на данном шаге проводится анализ бизнес-процессов на предприятии, кроме того, выясняются показатели работы системы

межфункциональной логистической координации; в качестве методов исследования могут применяться наблюдение, анкетирование и т.д.;

Б) составление матрицы координационной активности по потокам – на основании анализа данных, полученных в результате проведения исследования показателей функционирования системы межфункциональной логистической координации, производится формирование матрицы координационной активности, что дает возможность снижения временных потерь на поиск и устранение причин либо последствий возникновения межфункционального координационного сбоя;

В) оценка количества межфункциональных координационных сбоев – на данном шаге производится измерение соотношения количества возникших межфункциональных координационных сбоев к общему количеству координационных взаимодействий за определенный период времени;

Г) проведение комплекса мероприятий по устранению причин возникновения координационных сбоев – в том случае, если количественные и/или качественные показатели межфункциональных координационных сбоев имеют систематический и постоянный характер, применяется комплекс действий, направленных на устранение предпосылок, причин и/или последствий возникновения межфункциональных координационных сбоев;

Д) определение потоков, по которым происходит взаимодействие с другими предприятиями – необходимо определить группы потоков, по вопросам координации которых осуществляется взаимодействие с другими участниками цепи поставок. Это позволит выявить узкие места, возникающие не только в рамках межфункционального взаимодействия, но и существующие на более высоком, межорганизационном уровне, что даст возможность в дальнейшем приступить к формированию межорганизационных цепей поставок, базирующихся на эффективном взаимодействии и партнерстве [19].

1.3 Современная проблематика формирования межфункциональной координации в предприятиях агропромышленного комплекса

Трудности, связанные с межфункциональной логистической координацией между функциональными службами компании известны большинству отечественных предприятий. Качество скоординированности деятельности отделов российских предприятий по сравнению с зарубежными, в том числе американскими, находится на недостаточно высоком уровне

Чем подобная ситуация может быть вызвана? В чем заключаются предпосылки и причины сложившегося положения?

Даже при наличии в компании логистической службы, к главным факторам формирования низких показателей уровня межфункциональной координации относятся:

- отсутствие в логистическом подразделении регламентов и инструкций, дающих формальные полномочия, связанные с координацией, поэтому менеджмент и персонал компании воспринимают логистическое координирование исключительно как второстепенный, операционно-функциональный процесс, который обслуживает и обеспечивает работу отдела маркетинга. Помимо этого, в организации может и вовсе отсутствовать орган, выполняющий роль координатора логистических процессов;

- отсутствие субъекта координации движения материальных потоков в логистической службе даже при наличии формальных полномочий координации в этой службе;

- неспособность выполнять мероприятия, направленные на осуществление и совершенствование межфункциональной координации;

- сопротивление функциональных служб организации действиям и

требованиям логистической службы, отсутствие у последнего авторитета и легитимности при наличии формальных полномочий.

Перечисленные проблемы являются повсеместно распространенными факторами, препятствующими повышению уровня межфункциональной координации. В агропромышленном комплексе существуют свои особенности взаимодействия и координации звеньев логистической системы, связанные с материальными потоками на сельскохозяйственных предприятиях агропромышленного комплекса: дифференцированность, вариативность, расширяемость, сезонность.

Рассмотрим особенности, характерные для материальных потоков, существующих в сельском хозяйстве.

В первую очередь, для животноводческих компаний характерно использование в качестве основных средств живых организмов, что зачастую приводит к генерированию двух и более материальных потоков, которые в значительной степени отличаются друг от друга по имеющимся свойствам и путям продвижения к конечному потребителю, что можно охарактеризовать термином «дифференцированность». Так, от молочного стада крупного рогатого скота получают два материальных потока: молоко и телят. Для обоих потоков возможно внутрипроизводственное использование. Молоко частично используется для откорма телят, а телята могут выступать в качестве ресурса, используемого для «ремонта» основного стада. Оставшаяся часть материальных потоков, в конечном счете, отправляется на переработку, но молодняк крупного рогатого скота перед этим должен пройти стадию откорма. В свою очередь, формы транспортировки и хранения этих двух потоков различаются значительным образом, что требует от участников логистической цепи соответствующих возможностей, мощностей и условий, необходимых для эффективного движения этих потоков [20].

Следует обратить внимание и на такую особенность, присущую логистическим системам в АПК: материальный поток практически на любой

стадии может быть одновременно как сырьем для следующей стадии логистической цепи, так и конечным продуктом. Данную особенность можно назвать вариативностью потока. Например, произведенное сельскохозяйственным предприятием зерно может быть употреблено как семена в производственном процессе как внутри самого предприятия или на другом предприятии, а может быть использовано в качестве сырья для мукомольной промышленности [21]. В свою очередь, произведенная мука будет сырьем для хлебопекарной промышленности, но может быть продана и как конечный продукт (рисунок 1).

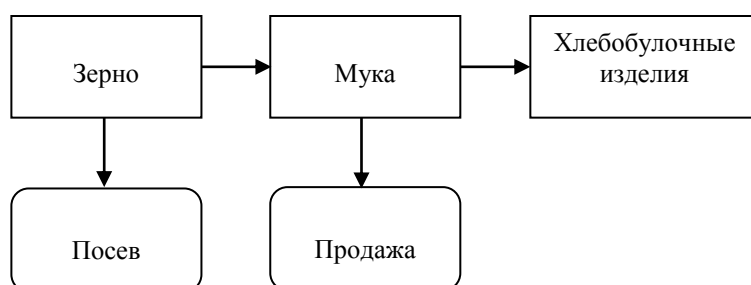


Рисунок 1 – Вариативность материального потока в предприятии АПК

Следующая особенность материального потока в АПК вытекает из сезонности сельскохозяйственного производства. Присущая растениеводству ярко выраженная сезонность приводит к необходимости длительного хранения запасов как готовой продукции, так и сырья (семена, корма) [22]. Так, продолжительность хранения овощной продукции и картофеля в Московском регионе может составлять 9-10 мес.

Материальные потоки в АПК имеют еще одну важную особенность - они значительно изменяются при продвижении к конечному потребителю. При этом изменения в свойствах материального потока приводят к изменениям требований к хранению продукции: температуре, влажности, освещенности, газовой среде, срокам хранения [23]. Это, в свою очередь, вызывает необходимость иметь специализированные хранилища, транспорт и

места реализации.

Для большинства отраслей промышленности характерно производство из большего числа комплектующих ограниченного числа готовых изделий [24], т.е. сужение материального потока (рисунок 2).

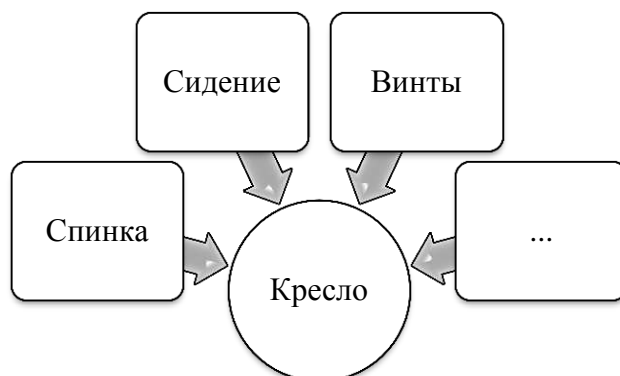


Рисунок 2 – Сужающийся материальный поток

В АПК же наблюдается обратное явление: при продвижении к конечному потребителю материальный поток по ассортименту расширяется: современный мясокомбинат из ограниченного набора сырья производит несколько сотен наименований продукции [25] (рисунок 3).

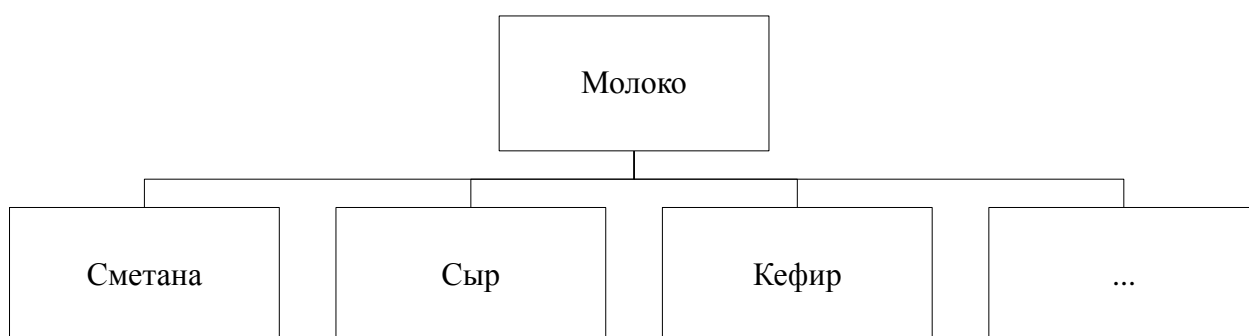


Рисунок 3 – Расширяющийся материальный поток

Расширение потоков приводят к формированию расширяющейся логистической системы, то есть такой системы, которая по мере движения потока включает в себя все большее количество звеньев [26].

Таким образом, понимание этих особенностей необходимо при

формировании либо оптимизации логистических систем и цепей поставок в агропромышленном комплексе [27].

Если рассматривать АПК с позиций интегральной логистической концепции, данная отрасль на верхнем уровне состоит из трех главных подсистем: собственно, сельское хозяйство, сфера переработки продукции и материально-техническое обеспечение [28]. Эти три главные составляющие связаны между собой логистическими потоками и сопутствующими им информационными и финансовыми потоками [29].

При осуществлении логистического управления материальными потоками и сопутствующими потоками нужно учитывать нетипичные особенности агропромышленного комплекса, которые оказывают влияние как на материальные, так и на финансовые потоки [30]. К таким особенностям относятся следующие факторы:

- 1) связанные с климатом и погодными условиями;
- 2) вызванные организационно-экономическими предпосылками и биологическими факторами;
- 3) фактор земли;
- 4) фактор территории [31].

Погодно-климатические факторы формируют сезонность производственной деятельности, значительно влияют на количество и качество семенного фонда, а также на урожайность культур. Изменения температур, недостаток или переизбыток влаги приводят к изменениям показателей урожайности культур, которые, затем, оказывают влияние на размер себестоимости продукции в текущем производственном цикле [32].

Биологические и организационно-экономические факторы вместе с природно-климатическими оказывают влияние на длительность производственного цикла и сезонность производства:

— на протяжении года неравномерно используются трудовые ресурсы, техника, материалы, неравномерный характер имеет реализация продукции, поступления выручки и формирование денежных потоков;

— потребность в увеличении запасов семенного материала, а также кормов к началу 4-го квартала (к середине года они расходуются и их стоимость переходит в незавершенное производство, к началу 3-го квартала достигают максимальной величины, что связано с нарастанием затрат под урожай текущего года) [33];

— значительный объем собственного продукта в виде орудий и предметов труда; высокая доля внутрихозяйственного оборота в растениеводстве (семена, органические удобрения и др.);

— высокая длительность периода планирования;

— время производства не совпадает с рабочим периодом;

— от сорта культуры и вида скота, его потенциала зависит величина урожайности [34].

Данные факторы оказывают влияние на величину производственных запасов, а также на авансирование достаточно крупных средств на их создание и хранение [35]. Кроме того, они оказывают влияние на уровень себестоимости в текущем и будущем году.

Земельный (почвенный) фактор — земля это особое средство производства, естественные характеристики которого напрямую увязаны с климатическими условиями. Продуктивность земли невозможно максимально точно учесть и под воздействием тех или иных условий меняет собственный природный и экономический характер. От уровня ее плодородности зависит объем производимой продукции, затраты денежных средств, вид производственной деятельности, финансовые показатели — эффективность осуществления хозяйственной деятельности в целом.

Данный фактор оказывает значительное влияние на уровень себестоимости в текущем и будущем периодах. Также следует указать, что

эффективность возникающих затрат на различных участках земли с разным уровнем плодородия может различаться [36].

Территориальный фактор — производство сельскохозяйственной продукции происходит на огромных удаленных друг от друга площадях и распределено по разным климатическим и административным зонам. Территориальное нахождение сельскохозяйственного производства связано с высокими показателями объемов перевозок как произведенных товаров, так и технических, человеческих и материальных ресурсов [37].

Перечисленные особенности оказывают прямое влияние на материальные и сопутствующие потоки и, как результат, задают направление сопутствующим им денежным потокам, т.е. могут создавать как отрицательные денежные потоки из-за своего негативного влияния, так и наоборот, положительные денежные потоки вследствие благоприятных условий.

Оценка оказываемого влияния этих факторов в определенный временной промежуток носит фактически вероятностный характер. Поэтому стоит уделять больше внимания выравниванию отрицательных последствий от данных факторов и в максимальной степени использовать их благоприятное влияние, что приведет к значительному уровню экономии средств и к повышению эффективности производства [38].

Учитывая особенности сельскохозяйственной отрасли, а также их влияние на формирование финансовых потоков, следует рассмотреть структуру данных потоков во времени. Как уже отмечалось выше, несовпадение периода производства и рабочего периода обуславливает сезонность сельскохозяйственного производства, а сезонность сельскохозяйственного производства влечет за собой и сезонность логистических и финансовых потоков агропромышленных предприятий. Неравномерность денежных потоков во времени создает дополнительные

сложности для рационального планирования финансовых потоков предприятий АПК [39].

Из данного факта можно выделить и еще одну особенность структуры денежных потоков предприятий АПК, а именно: преобладание отрицательного денежного потока на протяжении трех четвертей года, что, безусловно, потребует значительных свободных финансовых ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности [40].

Положительный денежный поток наблюдается лишь в конце третьего - начале четвертого квартала. В это время происходит реализация сельскохозяйственной продукции, и, как следствие, у предприятия в этот период появляется большое количество временно свободных денежных средств. Данное обстоятельство тоже является немаловажным при планировании и управлении финансовыми и материальными потоками, так как предприятие должно заранее продумать варианты и способы инвестирования своего временно свободного капитала [41].

Следует также отметить уровень и условия использования техники в сельском хозяйстве. В связи с тем, что в сельском хозяйстве, как правило, перемещаются орудия производства (машины, комбайны, сельхозтехника), а предметы труда (растения) находятся на одном месте, то характер технической вооруженности сельского хозяйства существенно отличается от промышленных отраслей. Общая потребность в энергетических ресурсах здесь значительно выше по сравнению с отраслями промышленности [42]. При этом территориальная рассредоточенность сельского хозяйства и сезонный характер производства требуют значительного увеличения потребности предприятий в технике и основных средствах производства, а также в денежных потоках, сопровождающих данные операции [43].

В процессе логистического управления потоками на предприятиях АПК главная роль отводится обеспечению эффективного формирования и распределения финансовых ресурсов в процессе их операционной

деятельности, для обслуживания процессов перемещения в пространстве и во времени соответствующих товарно-материальных потоков [44].

В процессах функционирования процессов снабжения, поставок, транспортировки, складирования и сбыта ориентация на финансовые показатели позволяет провести оптимизацию потоковых процессов сельскохозяйственных предприятий [45], выявить способы и методологию снижения издержек без ущерба для качества продукции. Выстраивая процесс движения финансовых потоков в соответствии с движением материальных потоков, появляется возможность не только получить полное и своевременное обеспечение производственной деятельности компаний агропромышленного комплекса ресурсами, материалами и техникой из оптимальных источников по минимальной цене, но и увеличить уровень устойчивости предприятия, снизить степень подверженности внешним воздействиям [46].

Таким образом, конкретное представление структуры и состава финансовых и материальных потоков поможет оценивать и планировать затраты предприятий АПК в условиях усложнения производственных, транспортных и распределительных систем [47].

Типичные проблемы межфункционального взаимодействия звеньев логистической системы также состоят из:

1. сбоя информационного обмена между подразделениями: задержки в подготовке и передаче документов, либо отсутствие необходимых документов, некорректные данные от службы закупок складу о приеме товарно-материальных ценностей [48], несвоевременная, не релевантная информация.

2. недостаточности складских мощностей в реализации материальных потоков [38] (из-за отсутствия системы учета, либо некорректного учета, существующих ограничений логистической инфраструктуры при планировании закупок, высокого уровня неравномерности «входящих»

потоков): перегруженность, переполнение складов [49].

3. недостатка финансовых средств на закупку, задержка оплаты товара поставщикам: некорректное выделение финансовых средств на закупки, превышение бюджета закупок [50].

4. низкого качества складских операций: длительные сроки выгрузки автомобилей со скоропортящейся продукцией, длительная и недостаточно качественная приемка товара по количеству.

5. ошибок в планировании осуществления продаж: некорректный, нереалистичный план продаж.

6. дефицита товарных запасов: отсутствие товара на складе, недоступность заказанной клиентом продукции, несоответствие данных складского учета фактическому положению дел.

7. низкого уровня логистического сервиса: срыв сроков комплектации заказов на складе, возникновение пересорта при формировании заказов, недостачи в собранных заказах, несоблюдение сроков доставки товара клиентам, брак либо порча при транспортировке товара покупателям, нарушение режима доставки, недовоз товара, изменение состава товара.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования все поставленные задачи были решены:

1. классифицированы теоретические положения, лежащие в основе формирования межфункциональной координации в компании;

2. проведен анализ методов формирования межфункциональной координации в компании;

3. выявлена современную проблематику формирования межфункциональной координации в предприятиях агропромышленного комплекса;

4. проведен анализ системы межфункциональной координации в компании ООО «СХП «Дары Малиновки»;

5. разработаны имитационная модель и основные принципы межфункциональной координации в компании «ООО «СХП «Дары Малиновки»;

6. разработаны алгоритм и рекомендации по реинжинирингу системы межфункциональной координации в компании ООО «СХП «Дары Малиновки»;

7. оценена эффективность разработанной системы межфункциональной координации в компании «Дары Малиновки».

Таким образом, можно утверждать, что цель исследования достигнута: алгоритм совершенствования межфункциональной координации в предприятии агропромышленного комплекса разработан. Стоит отметить, что элементами научной новизны проведенного исследования являются:

1. разработанная имитационная модель межфункциональной координации, состоящая из схемы организационной структуры с включенным в нее логистом-координатором и карт модифицированных бизнес-процессов;

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Логистика: учеб. пособие / В. Ф. Стукач, В. С. Пецевич, О. В. Косенчук, Г. Г. Левкин. — Омск: Изд-во ОмГАУ, 2013. — 114 с.
2. Яшутин, Н. В. Современные подходы к методологии земледелия: агрологистика / Н. В. Яшутин // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2008. — №2 (50). — С. 15-18.
3. Ворожейкина, Т. М. Логистика в АПК / Т. М. Ворожейкина, В. Д. Игнатов. — Москва : КолосС, 2011. — 184 с.
4. Каточков, В. М. Вопросы методологии логистики взаимодействующих потоковых. процессов / В. М. Каточков // Известия Челябинского научного центра. — 2013. — №3 (29). — С. 106-111.
5. Краснощеков, Н. В. Логистика производства сельскохозяйственной продукции / Н. В. Краснощеков // Техника в сельском хозяйстве. — 2015. — №3. — С. 3-8.
6. Кузьмин, М. В. Разработка системы повышения эффективности работы МТА с использованием логистической матрицы / М. В. Кузьмин // Актуальные вопросы развития аграрного образования и науки: Материалы межд. науч.-практ. конф.: Часть 1. — Москва : Папирус Про, 2010. С. 117-183.
7. Левкин, Г. Г. Основы логистики: учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Москва : Инфра-Инженерия, 2014. — 240 с.
8. Левкин, Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник / Г. Г. Левкин. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. — 221 с.
9. Магомедов, А. М. Управление региональной экономикой — логистический подход / А. М. Магомедов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2012. — №48. — С. 106-108.
10. Канке, А. А. Основы логистики: учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечая. — Москва : КноРус, 2010. — 174 с.
11. Петуховский, С. Л. Характеристика логистической инфраструктуры аграрного сектора экономики Омской области / С. Л. Петуховский // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. — 2013. — №10. — С. 63-72.
12. Яремчук, Н. В. Направления совершенствования производства в зернопродуктовом комплексе / Н. В. Яремчук // Российский академический журнал. — 2013. — №4. — С. 70-73.
13. Сергеев, В. И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / В. И. Сергеев. — Москва : Инфра-М, 2012. — 634 с.

14. Афанасенко, И. Д. Логистика снабжения: Учебник для вузов / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 336 с.
15. Левкин, Г. Г. Концепция логистики в сельском хозяйстве / Г. Г. Левкин / Москва : BLACK SEA, 2014. – 95 с.
16. Пильщиков, В. Л. Сельскохозяйственные предприятия в системе логистики / В. Л. Пильщиков // Международный научный журнал. – 2011. – №3. – С. 54-60.
17. Левкин, Г. Г. Управление логистикой в организации: Учебное пособие / Г. Г. Левкин. – Омск: Изд-во СИБИТ 2010. – 174 с.
18. Мороз, В. П. Основы разработки логистики технического сервиса в сельскохозяйственных предприятиях / В. П. Мороз, М. В. Кузьмин // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. – 2012. – №6. – С. 70-76.
19. Яшутин, Н. В. Современные подходы к методологии земледелия: агрологистика / Н. В. Яшутин // Вестника Алтайского государственного аграрного университета. – 2013. – №12 (50). – С. 15-18.
20. Гончаров, П. П. Развитие логистики на предприятиях АПК / П. П. Гончаров, А. Е. Едаков // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – №1-1. – С. 195-198.
21. Гончаров, П. П. Логистический подход в решении проблем сбыта сельхозпродукции / П. П. Гончаров, А. Е. Едаков // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2012. – №1-1. – С. 198-202.
22. Иванова, Н. В. Особенности управления сбытом продукции в АПК / Н. В. Иванова, А. В. Левина // Управление каналами дистрибуции. – 2010. – №2. – С.114-128.
23. Канке, А. А. Основы логистики: учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечая. – Москва : Кнорус, 2010. – 576 с.
24. Савенкова, Т. И. Логистика: Учебное пособие / Т. И. Савенкова. – Москва : Омега-Л, 2011. – 255 с.
25. Бышов, Н. В. Зарубежные транспортные средства для современного сельскохозяйственного производства / Н. В. Бышов, С. Н. Борычев, Н. Н. Колчин, И. А. Успенский, И. А. Юхин // Вестник ФГБОУ ВПО РГАУ. – 2012. – №4 (16). – С. 84-87.
26. Дэльз, С. Логистические подходы к оценке эффективности логистических схем доставки экспортного зерна / С. Дэльз. // Логистика. – 2011. – №8. – С. 44-46.
27. Митько, О. А. О развитии транспортнологистической инфраструктуры зернового рынка России / О. А. Митько // Вестник

Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2012. – №12. – С. 198-203.

28. Петров, М. Б. Повышение эффективности транспортно-логистического обслуживания агропромышленного комплекса Свердловской области / М. Б. Петров, О. М. Турыгин // Экономика региона. – 2011. – №4. – С. 68-78.

29. Юхин, И. А. Предпосылки к разработке универсальных транспортных средств для внутрихозяйственных перевозок плодоовощной продукции / И. А. Юхин // Вестник ФГБОУ ВПО РГАТУ. – 2013 – №4 (20). – С. 88-90.

30. Управление запасами в цепях поставок: Учеб. пособие / Бадочкин О. В., Лукинский В. В., Малевич Ю. В., Степанова А. С., Шульженко Т. Г.; под общ. и научн.ред. В.С. Лукинского. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2010. – 372 с.

31. Качаев, Р. Р. Принятие управленческих решений при выборе местоположения перерабатывающих предприятий АПК / Р. Р. Качаев // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2011. – №29. – С. 188-194.

32. Баранов, Ю. Н. Анализ и оценка риска при перевозке опасных грузов автомобильным транспортом в АПК / Ю. Н. Баранов, А. П. Трясцин // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2010. – №5 (10). – С. 29-33.

33. Левкин, Г. Г. Конспект лекций по дисциплине "Логистика на предприятиях АПК" [Электронный ресурс] (Дополнительная профессиональная образовательная программа переподготовки "Экономика и управление на предприятии АПК"), 2-е издание / Г. Г. Левкин. — Саратов: Вузовское образование, 2013. — 58 с.

34. Левкин, Г. Г. Методические указания по изучению дисциплины "Логистика на предприятиях АПК" / Г. Г. Левкин. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 46 с.

35. Левкин, Г. Г. Методические подходы к управлению запасами сельскохозяйственного предприятия / Г. Г. Левкин // Материалы научно-практической конференции «Управление устойчивым развитием компании». (ноябрь 2011 г.). – Омск: Конгресс — холл «Континент», 2011. — С. 70-73.

36. Логинова, Н. Н. Социальные и экономико-географические исследования региона (на примере республики Мордовия) / Н. Н. Логинова, В. Н. Пресняков, И. А. Семина, Л. В. Сотова, Ю. Д. Федотова, Л. Н.

Фоломейкина // Вестник Удмуртского университета. – 2012. – № 3. – С. 127-136.

37. Петуховский, С. Л. Характеристика логистической инфраструктуры аграрного сектора экономики Омской области / Петуховский С. Л. // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2013. – №10. – С. 63-72.

38. Позубенков, П. С. Повышение конкурентоспособности организаций АПК / П. С. Позубенков, Э. И. Позубенкова // Нива Поволжья. – 2013. – №2 (27). – С. 129-134.

39. Протасова, Л. Г. Оптимизация управления транспортной логистикой / Л. Г. Протасова, В. В. Шуруп, Е. А. Королев // Известия УрГЭУ. – 2011. – №6 (380). – С. 117-122.

40. Виноградов, А. Б. Выбор субъекта межфункциональной логистической координации / А. Б. Виноградов // Логистика и управление цепями поставок. – 2009. – № 2 (31). – С. 27-40.

41. Виноградов, А. Б. Межфункциональная координация при управлении цепями поставок (на примере процесса управления взаимоотношениями с клиентами) / А. Б. Виноградов // Логистика и управление цепями поставок. – 2011. – № 1. – С. 20-30.

42. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.

41. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сондерс, Д., Вонг, В. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г.Армстронг, Д.Сондерс, В.Вонг. – Москва: Вильямс, 2015. – 752 с.

43. Кролли, О. А., Проценко, О. Д. Логистика и экономические науки: проблемы инфильтрации и взаимодействия / О. А. Кролли, О. Д. Проценко // Российское предпринимательство. – 2005. – № 6. – С. 58-61.

45. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 352 с.

46. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М. Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2002. – 704 с

47. Проценко, И. О. Концепция управления цепью поставок и потенциалы преимущества с позиции интегрального менеджмента / И. О. Проценко // Российское предпринимательство. – 2006. – № 1. – С. 69-72.

48. Проценко, О. Д. Логистика – важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации / О. Д. Проценко // Российское предпринимательство. – 2002. – № 10. – С. 38-43.

49. Решетникова, К. В. Организационная конфликтология / К. В. Решетникова. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 176 с.
50. Сток, Д., Ламберт, Д. Стратегическое управление логистикой / Д. Сток, Д. Ламберт. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 797 с.
51. Виноградов, А. Б. Способы согласования позиций участников межфункциональных конфликтов, связанных с логистической деятельностью / А. Б. Виноградов // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – № 2. – С. 23-32.
52. Виноградов, А. Б. Использование модифицированного метода экономических компромиссов при разрешении конфликтов во внутренней цепи поставок / А. Б. Виноградов // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. – № 4. – С. 33-44.
53. Виноградов, А. Б. Межфункциональная координация в процессе выполнения заказов / А. Б. Виноградов // Прикладная логистика. – 2011. – № 11. – С. 22-35.
54. Виноградов, А. Б. Методы расширения спектра альтернативных решений в ситуации межфункционального конфликта, связанного с логистической деятельностью / А. Б. Виноградов // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – Т. 57. – № 4. – С. 49-63.
55. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444 с.
56. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444 с.
57. Дыбская, В. В., Иванова, А. В. Формирование политики обслуживания потребителей с точки зрения логистики / В. В. Дыбская, А. В. Иванова // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. – № 4. – С. 55-67.
58. Дыбская, В. В. Межфункциональная логистическая координация. Примеры из практики торговых компаний / В. В. Дыбская // Логистика сегодня. – 2013. – № 4. – С. 47-50
59. Дыбская, В. В., Зайцев, Е. И., Сергеев, В. И., Стерлигова, А. Н. Логистика: Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. – Москва : Эксмо, 2012. – 944 с. (Полный курс МВА).
60. Казарновский, А. С., Новиков, Д. Т., Проценко, О. Д. Эволюция концепций логистики / А. С. Казарновский, Д. Т. Новиков, О. Д. Проценко //

Российское предпринимательство. – 2012. – № 7. – С. 58-60.

61. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г.Минцберг. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 512 с.

