

УДК 65.012.34

Моделювання організаційної структури управління підприємством під час впровадження стратегії логістичного аутсорсингу

Колодка Я.В.

аспірант кафедри статистики, АГД та маркетингу
Сумського національного аграрного університету

У статті розглядається одна з актуальних проблем, що виникає під час впровадження стратегій логістичного аутсорсингу – визначення відповідальності підприємства замовника та аутсорсера. Надається авторське бачення проектування організаційної структури управління цією взаємодією. Запропоновано алгоритм з докладним описом етапів моделювання структури управління.

Ключові слова: логістична система, логістичний аутсорсинг, організаційна структура, структура управління, аутсорсинг.

Колодка Я.В. МОДЕЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СТРАТЕГИИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

В статье рассматривается одна из актуальных проблем, возникающих при внедрении стратегий логистического аутсорсинга – определение границ и зон ответственности предприятий заказчика и аутсорсера. Предоставляется авторское видение проектирования организационной структуры управления этим взаимодействием. Предложен алгоритм с подробным описанием этапов моделирования структуры управления.

Ключевые слова: логистическая система, логистический аутсорсинг, организационная структура, структура управления, аутсорсинг.

Kolodka Ya.V. DESIGNING LOGISTICAL OUTSOURCING MANAGEMENT STRUCTURE

The paper is on one of the problems frequently arising upon introduction of logistical outsourcing, namely, defining limits and areas of responsibility for the client and outsourcer. The writer presents her own vision of designing an organizational structure to manage their interaction. She suggests an algorithm with a detailed description of all stages in the making of the management structure in question.

Keywords: logistic system, logistical outsourcing, organizational structure, management structure, outsourcing.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Впровадження стратегії логістичного аутсорсингу є елементом глобального реформування, структури підприємства. Рішення про впровадження стратегії логістичного аутсорсингу завжди передбачає структурування всіх функцій і бізнес-процесів, оцінку можливостей подальшого розвитку з точки зору стратегічних інтересів компанії силами власних підрозділів або силами зовнішніх виконавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем формування організаційного забезпечення аутсорсингу присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як, зокрема, Б.О. Анікін [1], Ж.-Л. Бравар і Р. Морган [2], С.О. Календжян [3], І.Д. Котляров [4], А.Х. Курбанов [5; 6], Є.В. Крикавський [7], А.С. Полянська [8], І.Л. Руда [10], Л.В. Чижевська [9], Дж.Б. Хейвуд [11], Н.І. Чухрай [12]. Однак у більшості наукових розвідок мало уваги приділено практичним рекомендаціям, пов'язаним з

формуванням організаційного забезпечення процесу впровадження та реалізації аутсорсингових угод, що затримує інтеграцію аутсорсингу логістичних функцій на ринок. Це свідчить про актуальність теми, а тому зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Визначення відповідальності підприємства замовника та аутсорсера під час впровадження моделі аутсорсингу логістичних функцій – одна з актуальних проблем, що виникає під час впровадження стратегій логістичного аутсорсингу, адже у більшості наукових джерел мало уваги приділено практичним рекомендаціям, пов'язаним з формуванням організаційного забезпечення процесу впровадження та реалізації аутсорсингових угод, що затримує інтеграцію аутсорсингу логістичних функцій на ринок.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у тому, щоб запропонувати алгоритм моделювання

організаційної структури управління підприємством під час впровадження аутсорсингу логістичних функцій з докладним описом цих етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження аутсорсингу логістичних функцій підприємства передбачає корінні зміни організаційної діяльності, яка обов'язково супроводить реалізацію будь-яких проектів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Зміни у сфері функціонування організаційних систем приводять до істотного зростання важливості саме організаційного чинника, який поєднує сукупність заходів організаційного забезпечення.

Стратегічною основою сталого економічного розвитку діяльності вітчизняних промислових підприємств має стати створення такої організаційної структури управління, ефективність якої буде зростати від застосування аутсорсингу логістичних функцій за рахунок розширення коопераційних зв'язків. Крім того, участь підприємства в аутсорсингових проектах стосується значної кількості чинників його діяльності, майна, доходів та витрат, що потребує попередньої організаційної підготовки з метою створення можливості укласти довгострокові угоди та забезпечення зіставності умов управління підприємством і аутсорсером, а також уникнення значних збитків, пов'язаних з можливими конфліктами інтересів.

Об'єктивною передумовою формування аутсорсингових відносин є розвиток спеціалізації й поділу праці. Жодне сучасне підприємство апріорі не може мати повний набір внутрішніх можливостей і ресурсів для ефективної реалізації своїх стратегічних цілей. Загострення конкуренції змушує підприємства шукати нові способи організації виробництва з метою скорочення витрат і підвищення продуктивності, що й приводить у багатьох випадках до розвитку аутсорсингових відносин.

Мета аутсорсингу полягає у фокусуванні зусиль сучасного підприємства на розв'язанні основних завдань, а саме на зростанні конкурентоспроможності, просуванні свого профільного товару (послуги) на ринки країни й світу. Супутні проблеми фірми передоручаються організаціям, для яких передані функції є основними. Аутсорсинг дає змогу підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього

середовища, поліпшення якості продукції й послуг, зменшення ризиків тощо.

Серед основних причин виникнення аутсорсингу можна відзначити:

- швидкий розвиток технологій у різних сферах, обмеженість ресурсів (людських, фінансових, часових), доступ до інноваційних знань і технологій;

- гнучке реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, зокрема реорганізація, злиття, поглинання;

- економія фінансових ресурсів компанії замовника на оплату праці штатних працівників, створення належних умов праці, отже, вартість робіт компанії зазвичай менша за вартість створення такого ж проекту власними силами;

- неперервність надання аутсорсингових послуг (коли співробітник іде у відпустку чи хворіє, його обов'язки виконує інший співробітник компанії-провайдера);

- економія часу, адже немає необхідності створювати необхідну інфраструктуру, набирати штат розробників, здійснювати процес деталізованого контролю за виконанням;

- вивільнення від виконання завдань, які є трудомісткими (зокрема, ведення кадрового діловодства, розробка контракту про аутсорсинг, які належать до компетенції компанії-провайдера);

- генерація нових ідей, адже сторонні розробники можуть подивитися на проект зі сторони, запропонувати нові сервіси або розширення функціональної частини, підходу до дизайну.

Серед характерних ознак аутсорсингу можна виділити такі:

- передавання функцій чи бізнес-процесів здійснюється на тривалий період часу або ж на постійній основі;

- кожен аутсорсинг-проект є специфічним;

- сторони аутсорсингу-проекту укладають контракт або угоду, де фіксуються основні положення, зокрема правові й економічні зобов'язання стосовно споживачів чи інших партнерів.

Можна виділити такі основні форми здійснення аутсорсингових операцій, як повний і частковий аутсорсинг, сумісний аутсорсинг, проміжний аутсорсинг, трансформаційний аутсорсинг [6].

1) Договір повного аутсорсингу. Підприємство повністю передало певну функцію на виконання сторонньому підряднику. Нерідко такий тип взаємодії включає перехід до аут-

сорсера частини активів і персоналу замовника на весь термін дії контракту.

2) Договір часткового аутсорсингу (або вибіркового). Певна частина функцій і процесів залишається у розпорядженні замовника відповідно до укладеного договору.

3) Договір сумісного (спільного) аутсорсингу. Така форма взаємодії, за якої замовник може співпрацювати одразу з декількома аутсорсерами. Варто зазначити, що окремі автори використовують цей термін для опису аутсорсингових операцій, за яких сторони угоди є бізнес-партнерами.

4) Договір проміжного аутсорсингу. Компанія, яка має власних висококваліфікованих спеціалістів, передає виконавцю послуг частину другорядних функцій. Основна мета такого аутсорсингу полягає у залученні своїх фахівців до виконання основних бізнес-процесів підприємства.

5) Договір трансформаційного аутсорсингу. Підприємство запрошує аутсорсера, який повністю реорганізовує його діяльність, створює нову базу знань і навиків, розробляє новий кінцевий продукт, який потім передає замовнику. Ця форма аутсорсингу сьогодні розвинена мало через те, що виконавець послуг здійснює свою роботу практично без допомоги і незалежно від персоналу споживача, що зумовлює його високу ризиковість.

Впровадження стратегії логістичного аутсорсингу є елементом глобального реформування, пов'язаного з поділом бізнесу за видами діяльності або впровадженням в нього. Як наслідок, рішення про впровадження стратегії логістичного аутсорсингу завжди передбачає структурування всіх функцій і бізнес-процесів, оцінку можливостей подальшого розвитку з точки зору стратегічних інтересів компанії силами власних підрозділів або силами зовнішніх виконавців. При цьому часто подібна за функціональними вимогами діяльність, спрямована на один матеріальний потік, консолідується в об'єднаних центрах. Тим самим вибір стратегії логістичного аутсорсингу незмінно ініціює певну логістичну мережу, ідентифікуючи ключові бізнес-процеси. Як відзначають В.В. Дибська, та В.І. Сергєєв, логістична мережа при цьому є своєрідним фундаментом функціонування логістичної системи компанії, а її раціональна конфігурація значною мірою визначає ефективність функціонування підприємства загалом [12].

Важливо виділити підсистемні ланки та елементи логістичної системи, за якими закрі-

плені матеріальні і фінансові ресурси, визначити склад і повноваження управлінського і операційного персоналу, тобто побудувати організаційну структуру управління взаємодії замовника і аутсорсера. Б.А. Анікін, Т.А. Родкіна, В.В. Дибська, В.І. Сергєєв, визначаючи характерні риси стратегії логістичного аутсорсингу, вважають, що безпосереднє впровадження в загальну корпоративну стратегію управління підприємства головним чином має відношення до зміни організаційної структури підприємства. Тим часом ідентифікація, моделювання, реінжиніринг і, нарешті, інсталяція сформованих моделей є основою для побудови організаційної структури управління взаємодії підприємств. Внаслідок цього для підвищення ефективності слід розглядати дану структуру як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення стратегічних, тактичних, оперативних цілей всієї логістичної системи. Таким чином, структурування логістичних бізнес-процесів та їх подальше визначення в логістичній системі сприяє побудові раціонально функціонуючої організаційної структури управління за взаємодії замовника і аутсорсера, а також подальшого контролю параметрів дій, що дає змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. В рамках декомпозиційного аналізу вирішується одне з найважливіших завдань – визначення ієрархії управлінських функцій в логістичній системі і закріплення відповідних функцій за конкретними відділами та фахівцями. Як наслідок, відбувається побудова оптимальної організаційної структури управління в ланцюжку «замовник – аутсорсер», яке йде в двох напрямках: організація спільної поточної діяльності (інтеграція культур і процесів); організація механізму подальшої взаємодії господарюючих суб'єктів.

Організаційне забезпечення процесу впровадження аутсорсингу має чітко визначити порядок та умови його реалізації. До таких умов можна віднести цілі та задачі реалізації аутсорсингу, вихідні вимоги до кожного з учасників аутсорсингового проекту, порядок реалізації функцій підприємства, порядок вибору аутсорсера, формат розподілу повноважень та секторів відповідальності між підприємством та аутсорсером, фіксацію прав учасників аутсорсингової угоди, систему врегулювання конфліктів інтересів, систему внутрішнього контролю та моніторингу ефективності, систему управління ризиками та порядок надання звітності. Узагальнюючи

основні положення щодо впровадження аутсорсингу, які викладені в роботах Б.А. Анікіна [1], Ж.-Л. Бравара [2], Л.В. Чижевської [9], І.Д. Котлярова [4], Н.І. Чухрай [16], можна визначити, що процес впровадження аутсорсингу логістичних функцій має бути ітераційним комплексом реалізації етапів розв'язання конкретних задач:

- проведення економічного аналізу показників діяльності підприємства і дослідження ринку на етапі обґрунтування доцільності впровадження аутсорсингу логістичних функцій та вибору потенційного аутсорсера; вибір і постановка задач діяльності на етапі розроблення методики реалізації аутсорсингу логістичних функцій;

- організаційні перетворення та регламентація взаємодії виконавчого персоналу підприємства зі сторонніми виконавцями на етапі передачі певних логістичних функцій аутсорсеру;

- аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та виконання плану робіт на етапі контролю і моніторингу реалізації аутсорсингової угоди;

- оцінка результатів реалізації аутсорсингу логістичних функцій та розроблення заходів підвищення ефективності аутсорсингу логістичних функцій на етапі його вдосконалення.

Належне виконання цих етапів є неможливим без побудови чіткої системи організаційного забезпечення. Можна стверджувати, що відмінною рисою моделювання організаційної структури управління взаємодією підприємства замовника і аутсорсера під час реалізації стратегії логістичного аутсорсингу є те, що модель є комбінацією декількох, які потребують узгодженості між собою, складних елементів організації управління двох різних підприємств, побудова яких базується на основних типах організаційних структур підприємств.

Є.В. Крикавський [11] розглядає різні типи організаційних структур, які попарно поєднані за принципом дихотомії: функціональні і дивізіональні; централізовані і децентралізовані; орієнтовані на завдання і на процес; формальні і неформальні; великі і малі; однорідні і змішані тощо. При цьому він визначає такі базові форми організації логістики: логістика у функціональній структурі організації (основний функціональний підрозділ, який виконує певний комплекс завдань, або підрозділ, підпорядкований підрозділам горизонтальної ієрархії основної діяльності підприємства).

Слід зазначити, що аутсорсинг є формою взаємодії, яка близька до підприємств з матричною організаційною структурою управління та передбачає високий рівень управлінської культури: цілевстановлення, чітка формалізація управлінських процедур та організаційних регламентів, однозначні критерії оцінки результатів роботи, визначені обов'язки та відповідальність. Перехід на аутсорсинг актуалізує необхідність здійснення оптимізації організаційної структури підприємства-замовника за рахунок скорочення горизонтальних та вертикальних ланцюгів структури управління, окремих підрозділів підприємства-замовника та ефективної роботи працівників підприємства-аутсорсера.

З огляду на матричний характер взаємодії і проектну специфіку вважаємо, що цими структурами можуть виступати загальноприйняті організаційні структури, які застосовуються для управління логістикою, а саме матричні або проектно-орієнтовані.

Основне призначення бізнес-моделювання організаційної структури управління в рамках стратегії логістичного аутсорсингу – показати всім зацікавленим сторонам, що має бути зроблено, коли, як саме, як часто і якими способами проводити контроль та оцінку відповідності даної моделі стратегічним цілям системи.

Організаційна структура управління взаємодією при цьому проектується не ізольовано від сформованих структур управління бізнесом загалом, а є невід'ємною частиною даного процесу, проте має на увазі в окремих випадках докорінне перетворення наявної системи управління як компанії замовника, так і аутсорсингової компанії. З огляду на викладене автором сформульовано алгоритм моделювання організаційної структури управління взаємодією, що дає змогу ефективно «вливати» стратегії логістичного аутсорсингу.

Залежно від розвитку ринку і галузі актуальність проблеми делегування функцій, стратегічних та оперативних цілей організації і можливості їх досягнення під час використання аутсорсингу для кожної організації окремі етапи можуть мати різну тривалість. Етапи виконання робіт з моделювання організаційної структури управління взаємодією представлені нами в рис. 1.

Для позначення цієї взаємодії логічно застосовувати встановленні поняття організаційної структури та структури управління. Мета організаційної структури управління взаємодії підприємства замовника і аутсорсера полягає



Рис. 1. Етапи виконання робіт щодо створення та функціонування організаційної структури управління взаємодією підприємства-замовника та підприємства-аутсорсера (початок)

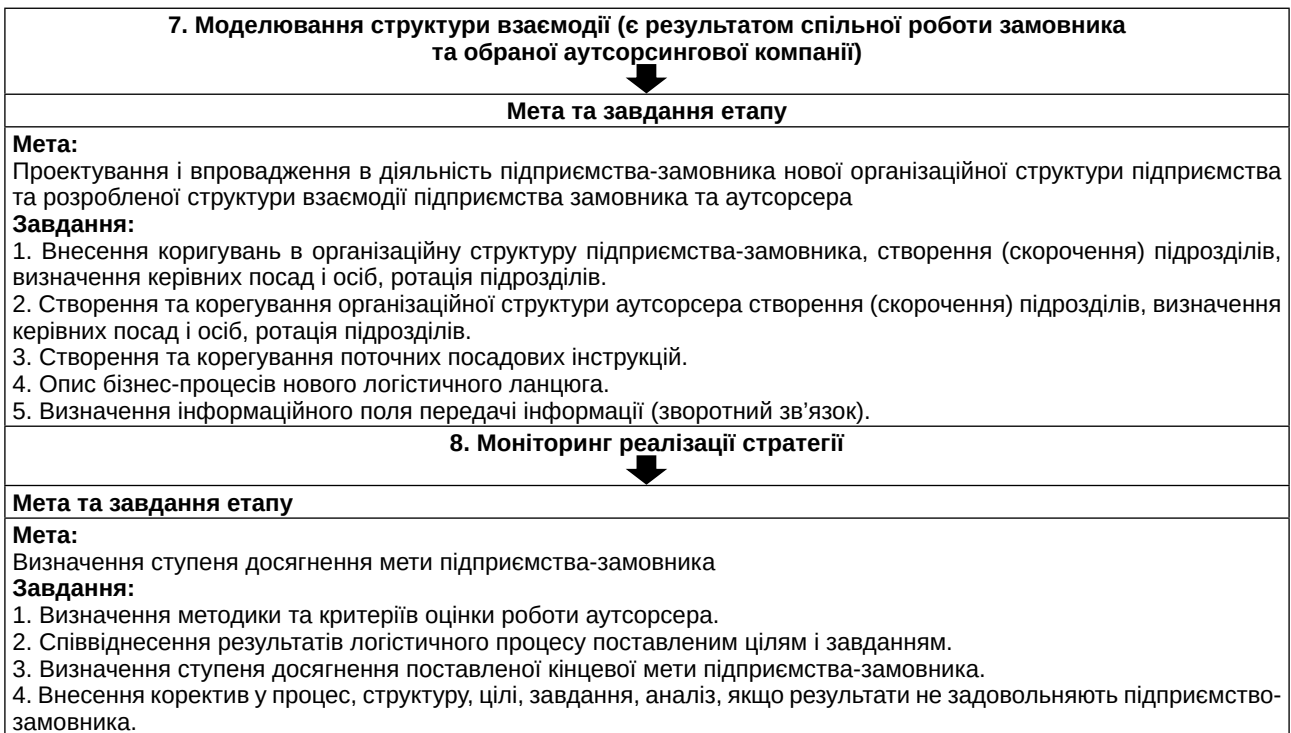


Рис. 1. Етапи виконання робіт щодо створення та функціонування організаційної структури управління взаємодією підприємства-замовника та підприємства-аутсорсера (закінчення)

Джерело: розроблено автором на основі [4; 6; 12]

в побудові структури підприємства, яка сприяє досягненню бізнес-рішень в рамках реалізації стратегії логістичного аутсорсингу. При цьому організаційну структуру управління взаємодією за логістичного аутсорсингу в широкому сенсі слід розуміти перш за все в управлінському сенсі, де елементарними осередками структури є так звані центри відповідальності юридично незалежних одна від одної осіб, але регульованих рамками договору. При цьому під центром відповідальності розуміється організаційна одиниця, на чолі якої стоїть особа або група відповідальних осіб, котрі приймають рішення щодо закупівлі, реалізації, управління асортиментною політикою, ціноутворення, управління логістичних операцій, пов'язаних з функціонуванням бізнес-одиниці, і розумно керують капіталом [4]. Таким чином, можна уявити, що один менеджер може контролювати діяльність відразу двох юридичних осіб, лише формально незалежних, якщо вони складають один центр відповідальності в рамках реалізації стратегії. І, навпаки, в рамках однієї юридичної особи може співіснувати кілька центрів відповідальності, спрямованих на реалізацію різних бізнес-напрямів, очолюваних різними менеджерами.

Водночас слід усвідомлювати деяку умовність цієї класифікації в рамках стратегії

логістичного аутсорсингу, а саме підрозділ може виконувати відразу кілька функцій, утворюючи свого роду матрицю управління, тоді діяльність його менеджера буде оцінюватися не настільки прямолінійно, а з тих чи інших комплексних критеріїв, які можна застосувати для оцінки ефективності реалізації стратегії.

С. Клементс, М. Доннелан відзначають, що побудова такої структури залежить від двох основних критеріїв [10]:

1) ступень реорганізації, передбачених в рамках аутсорсингу;

2) етапи функціонування аутсорсингу.

Мається на увазі, що побудова організаційної структури управління має множинність варіантів, які залежать від ступеня довіри компанії-замовника, його фінансової активності, бажання власників брати участь в процесі управління бізнес-процесами, надання власних потужностей компанії-аутсорсеру. Проте, незважаючи на різноманіття наявних цілей для реалізації стратегії логістичного аутсорсингу, а також методів їх досягнення, організаційна структура взаємодії управління, на нашу думку, багато в чому подібна для різних ситуацій. Більш того, можна навіть уявити собі якийсь «типовий проект» спрощеного уявлення про взаємодію підприємств, деталі якого визначаються специфікою конкретного бізнесу.

Висновки з цього дослідження. Аналізуючи етапи виконання робіт щодо створення та функціонування організаційної структури управління взаємодії компанії замовника та аутсорсера, доходимо висновку, що під час розгляду можливості впро-

вадження логістичного аутсорсингу, так само як і в його реалізації, важливо підійти до питання методично і крок за кроком опрацювати всілякі варіанти з метою оцінки перспективності ідеї в рамках стратегічного розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : [учеб. пособие] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М. : Дело, 2009. – 212 с.
4. Котляров И.Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия / И.Д. Котляров // Инновации. – 2010. – № 9. – С. 88–92.
5. Курбанов А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 112 с.
6. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга / А.Х. Курбанов // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.science-education.ru/101-5437.
7. Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.outsourcing.com>.
8. Зозульов О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О.В. Зозульов, О.М. Микало // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
10. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / [С. Клеменс, М. Доннеллан, С. Рид]. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
11. Крикавський Є.В. Логістичне управління : [підручник] / Є.В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 564 с.
12. Полянська А.С. Ситуаційний підхід до формування концепції розвитку промислових підприємств : [монографія] / А.С. Полянська. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2012. – 214 с.
13. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації : [монографія] / [Л.В. Чижевська, І.М. Вишівська, А.П. Дикий та ін.]. – Житомир : ЖДТУ, 2011. – 404 с.
14. Рудая И.Л. Аутсорсинг: методология и практика : [монография] / И.Л. Рудая. – Самара : Универс групп, 2009. – 230 с.
15. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
16. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н.І. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 292 с.