Михалев Е.О.,
аспирант,
Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы,

Переход к сетевой организационной структуре как одна из мер реализации стратегии достижения лидерства по издержкам

В статье рассматривается переход организации к сетевой организационной структуре с использованием аутсорсинга. Показано, что такой переход может служить одной из мер реализации стратегического подхода абсолютного лидерства по издержкам.

Ключевые слова: сеть, аутсорсинг, сетевая организационная структура, издержки, снижение издержек.

Получение конкурентного преимущества является актуальным для организации, функционирующей в условиях рыночных отношений. Одним из методов увеличения конкурентоспособности является снижение издержек на производство продукции. Когда руководство организацией ставит целью высшего уровня сокращение затрат, то достижение этой цели может быть реализовано различными методами: от простого сокращения расходов (в том числе на персонал, что может повысить нагрузку на отдельного работника) до сложных вариантов оптимизации бизнес-процессов, технологических процессов и т.п. Целью настоящего исследования является рассмотрение процесса перехода к сетевой организационной структуре как одной из мер, направленных на реализацию стратегии лидерства по издержкам.

Прежде всего необходимо отметить, что цель достижения лидерства по издержкам можно рассматривать как реализацию стратегического подхода абсолютного лидерства в издержках, предложенного Майклом Портером. Для реализации этой стратегии ученый предлагал прежде всего проводить тщательный контроль издержек, минимизировать затраты в ряде областей, а также избегать мелких операций с клиентами и принимать ряд других мер. Таким образом, организации необходимо минимизировать или, по возможности, избавится от издержек в отдельных областях своей деятельности. Это может повлечь за собой изменение отдельных элементов организационной модели управления предприятием. Среди этих элементов можно выделить дерево целей, модель организационной структуры, систему бизнес-процессов. Очевидно, что добавление цели достижения лидерства по издержкам в дерево целей организации повлечет за собой изменение данного элемента.[1] В следствии этого будет изменена и система бизнес-процессов организации, а далее и модель организационной структуры. Однако, насколько сильные изменения могут произойти в последнем элементе зависит от того, какие цели ставит руководство организацией для достижения цели лидерства по издержкам.[1]

Прежде чем перейти к рассмотрению того, как переход к сетевой

организационной структуре может помочь предприятию в достижении обозначенной стратегии, необходимо рассмотреть данный вид структур с позиции бизнес-процессов, а также стоимости последних. Сетевой принцип организации был рассмотрен в [2, 3]. Одной из основных отличительных особенностей данного вида организационных структур является замена отношений между подразделениями с административных на рыночные. При этом необходимо отметить, что часть отношений в сетевой структуре может быть административной, другая же часть рыночной. Например, руководство организацией может принять решение, что ряд подразделений реализуют стратегические важные функции и отношения с ними не могут быть изменены на рыночные. Так же необходимо учитывать, что рыночные отношения могут быть установлены как с исполнителями внутри организации, так и во внешней среде последней. В первом случае подразделение, являющееся исполнителем, имеет единственного заказчика — саму организацию. Во втором случае организация может искать исполнителей (фактически представляющих собой внешние структурные единицы) на рынках соответствующих услуг. Такое внешнее подразделение, как правило, имеет несколько заказчиков. В том случае, когда организация находит исполнителей, реализующих необходимые функции или бизнес-процессы, с меньшей стоимостью, чем затраты на их реализацию внутренними структурными единицами, имеется возможность снижения издержек.

Рассмотренные рыночные отношения в сетевой организационной структуре позволяют говорить о существовании аутсорсинга в таких структурах. Чтобы показать это, необходимо прежде всего рассмотреть последний более детально. Как методология управления организацией он был рассмотрен в исследовании [2], как элемент экономических отношений — в [4]. Аутсорсинг — это «современная методология управления в экономических системах, основанная на интеграции основных ресурсов и компетенций организации с ресурсами и компетенциями внешних поставщиков специализированных услуг (аутсорсеров), обеспечивающая достижение синергетического эффекта» [3, с. 13]. В результате того, что каждый внешний исполнитель сосредоточен на своей области деятельности и имеет высокие компетенции в этой области, он, как правило, может предложить реализацию функции или бизнес-процесса предприятия по более низкой цене, по сравнению с издержками на содержание внутреннего подразделения. Исходя из сказанного можно отметить, что использование аутсорсеров в качестве поставщиков услуг для реализации функций отдельных подразделений фактически ведет к замене этих элементов организационной структуры внешними исполнителями. Такая замена вносит рыночные отношения в структуру организации, что является основным признаком (как было показано ранее) сетевой организационной структуры. Таким образом можно говорить о том, что в описанном случае использование аутсорсинга ведет к переходу к сетевой организационной структуре. Так же можно говорить и о том, что аутсорсинг может выступать инструментом создания таких структур, и рассматривать его как

организационно-экономические отношения, возникающие в результате передачи работ внешнему исполнителю.

Таким образом применение аутсорсинга в отдельных случаях позволяет снизить издержки предприятия на реализацию некоторых видов работ. Деятельность по реализации этих работ в организации входит в отдельные бизнес-процессы или сама является процессом. При условии использования аутсорсинга для реализации всех работ входящих в определенный бизнес-процесс организации этот процесс фактически полностью передается внешним исполнителям (одному или нескольким). Такой бизнес-процесс можно называть внешним. Другое название процесса, который реализуется полностью внешними исполнителями, используемое в данной работе — аутсорсинговый бизнес-процесс. Структурная единица может быть упразднена в том случае, когда все процессы в реализации которых она принимает участие переданы внешнему исполнителю. Так как с аутсорсерами устанавливаются рыночные отношения, а они (в рассматриваемом случае) выполняют роль внешних подразделений (одного или нескольких) организационной структуры, то можно говорить о формировании сетевой организационной структуры.

Необходимо так же учесть тот случай, когда бизнес-процесс, в реализации которого участвуют несколько подразделений организационной структуры, не может быть полностью передан внешнему исполнителю в силу ряда причин, рассмотрение которых выходит за рамки данной статьи. В этом случае возможна передача части функций, задействованных в реализации бизнес-процесса, внешним исполнителям. Такие функции, по аналогии с бизнес-процессами, называются внешними или аутсорсинговыми. В отдельных случаях все функции определенного подразделения могут быть переданы внешнему исполнителю, или же большая их часть может быть передана аутсорсеру, а остальные — другому подразделению. Если такое становится возможным, то структурная единица может быть упразднена. В таком случае возможно говорить о формировании внешних единиц организационной структуры (одной или нескольких) вместо внутренней. Последнее приводит в формированию сетевой организационной структуры, так как отношения с аутсорсерами, выступающими в данном случае внешними подразделениями, являются рыночными.

Отдельно необходимо выделить целесообразность формирования сетевой организационной структуры. Так как в статье рассматривается тот случай, когда руководство организацией ставит своей целью достижение лидерства по издержкам, то необходимо рассматривать формирование сетевой организационной структуры с точки зрения достижения именно этой цели. Таким образом, под целесообразностью понимается возможность снижения издержек при изменении структуры. Следовательно, целесообразным представляется такое сочетание внешних (аутсорсинговых) и внутренних элементов сети, которое обеспечит максимально возможное снижение издержек.

В статье был рассмотрен переход к сетевой организационной структуре на

основе аутсорсинга. Последний рассматривался прежде всего как инструмент снижения издержек и внесения рыночных отношений в организационную структуру предприятия. Было показано, что в отдельных случаях использование внешних исполнителей (аутсорсеров) позволяет снизить издержки на реализацию бизнес-процессов и функций, что позволяет, при выполнении определенных условий, описанных в статье, частично упразднить подразделения организации. Это фактически заменяет их на внешние структурные единицы и вносит рыночные отношения в организационную структуру предприятия, что является одним из основных признаков сетевой организационной структуры. Наиболее целесообразным (с точки зрения максимально возможного снижения издержек) может быть цель формирования сети на основе аутсорсинга. Это учитывает взаимосвязи элементов организационной структуры, что и позволяет добиться наиболее оптимального снижения затрат (в отличии от применения аутсорсинга для отдельных случаев без учета элементов организационной модели управления). Таким образом, формирование сетевой организационной структуры может рассматриваться как одна из мер реализации стратегии достижения лидерства по издержкам.

Литература

1. Завалько Н.А. Эффективность научно-образовательной деятельности в высшей школе: монография. Омск: Из-во ОмГПУ, 2009.
2. Рагулина Ю.В. Сетевой принцип организации промышленного производства в экономике знаний // Проблемы экономики, 2009. № 1. С. 53-54.
3. Рудая И.Л. Методология управления в экономических системах наоснове аутсорсинга. Автореф. дис. … докт. экон. наук. Москва, 2009. 42 с.
4. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография. СПб: СПбГУСЭ, 2012. 165 с.