

Содержание:

Введение

Одной из основных проблем в логистической деятельности и в бизнесе в целом является принятие решения «делать или покупать».

Проблема «делать или покупать» актуальна ввиду своей важности. Почти каждая организация постоянно сталкивается с этой проблемой. Целью данной работы является помощь при принятии решений в рамках этой проблемы и указать важные моменты при построении отношений между компаниями при аутсорсинге.

Перенос функций управления и/или постоянное исполнение целой бизнес-функции внешним поставщиком услуг (решение «покупать») получило название аутсорсинга. Выполнение отдельной бизнес-функции собственными силами компании (решение «делать») принято называть инсорсингом. Инсорсинг - понятие, противоположное аутсорсингу, и определяется как делегирование функций или операций отдельному внутреннему подразделению, которое специализируется на этой операции. Инсорсинг - это бизнес-решение, которое часто принимается в целях поддержания контроля над процессом создания важного продукта или ключевой компетенцией.

Не менее важным основанием для принятия решения является оценка стратегических преимуществ, соотнесенных со стратегией компании, ее рыночной политикой, специализацией и состоянием бизнес-среды. В качестве примера таких преимуществ можно привести анализ причин «делать» или «покупать», приведенный в (табл.1).

Таблица 1

Общие причины «делать» или «покупать» в логистике

Причины «делать»

Причины «покупать»

снижение операционных затрат	освобождение управленческого персонала для сосредоточения на основном бизнесе (ключевых компетенциях)
неопределенность (высокие риски) поставщиков услуг	снижение затрат на основные фонды
страхование (гарантии) адекватных поставок (по количеству и ассортименту)	сохранение обязательств перед поставщиками услуг
использование избыточного персонала или логистических мощностей	приобретение новых технологических или управленческих возможностей
поддержание желаемого уровня качества сервиса	отсутствие адекватных мощностей для выполнения операций
поддержка ключевых компетенций	уменьшение затрат на управление запасами
защита прав собственности на уникальные проекты (технологии)	страхование за счет альтернативных источников услуг
увеличение или поддержание размера компании	неадекватные технологические или управленческие ресурсы
предотвращение сговора поставщиков услуг	сотрудничество с поставщиками услуг

Передача логистических функций третьему лицу проводится довольно часто. Эта тенденция снижается по мере укрепления связи передаваемых функций с основным направлением деятельности предприятия , Тому есть четыре причины:

- осуществление логистических функций самим предприятием часто так согласовано с нуждами предприятия, что их передача внешнему агенту сведет на нет существующие синергетические эффекты;
- логистические функции, тесно связанные с основной производственной деятельностью предприятия, обладают высокой устойчивостью к помехам, что очень важно для успешной работы предприятия. Передача этой области деятельности внешнему агенту ведет к неоправданной зависимости результатов экономической деятельности предприятия от внешнего агента;
- внутренние логистические функции в отдельных случаях специализируются на профиле предприятия таким образом, что с передачей внешнему агенту не может быть достигнут положительный экономический эффект от интеграции;
- покупка «готовых» логистических услуг лишает предприятие возможности выделиться на рынке сбыта своим специальным логистическим качеством среди конкурентов, так как конкуренты могут купить на рынке те же логистические услуги.

Результатами решения задачи "делать или покупать" могут стать:

- аутсорсинг – передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями и техническими средствами;
- инсорсинг – включение в организационную структуру предприятия функций, реализуемых до этого другими хозяйствующими субъектами по причинам наличия временной избыточной мощности или конкурентного преимущества.

Среди широкого набора факторов, которые могут стать источником потенциальных возможностей по сокращению общих затрат в цепи поставок как для поставщиков, так и для потребителей, можно указать такие, как:

- оптимизация логистических решений в цепях поставок, например рациональная маршрутизация перевозок, применение интермодальных технологий доставки, консолидация грузовых партий в логистических каналах закупок;
- дифференцированное управление затратами на приобретение товаров и услуг, функционально-стоимостной анализ при закупках по отдельным поставщикам и номенклатурным группам товаров;

- повышение качества закупаемой продукции, стабильности логистических показателей при хранении, грузопереработке, транспортировке, надежности доставки, показателей сервиса, а также других характеристик закупаемых товаров или услуг в течение всего их жизненного цикла;
- управление ценностью закупаемых внешних ресурсов для потребителей в цепи поставок и др.

Глава 1. Принятие решения о передаче функций и процессов на аутсорсинг

При передаче бизнес-функции на аутсорсинг компания-клиент (далее - фокусная компания цепи поставок - ФК) и компания-поставщик (далее - аутсорсер) заключают контрактное соглашение, которое в том числе определяет состав услуг и условия их предоставления. По условиям соглашения ФК может передать аутсорсеру средства производства в виде персонала, активов или других ресурсов. Как правило, на аутсорсинг отдаются функции логистики, IT, управления персоналом, управления недвижимостью, бухгалтерского учета. Многие компании отдают на аутсорсинг поддержку клиентов и функции call-центра, а также телемаркетинг, рыночные исследования, производство и разработки.

Компания может прибегнуть к аутсорсингу, преследуя стратегическую цель повышения качества продукта или услуги, а также выхода на новый технологический уровень, который компания не могла бы достигнуть своими силами. В этом аспекте сотрудничество с компанией аутсорсером обеспечивает:

- доступ к интеллектуальной собственности аутсорсера, более обширному опыту и знаниям;
- доступ к лучшей операционной квалификации и современным практикам, достижение которых собственными силами крайне трудоемко, либо требует больших временных и/или финансовых затрат;
- доступ к большему кадровому резерву и устойчивому источнику навыков и опыта;
- более совершенный способ управления производственными мощностями, при которых риск избыточных производственных мощностей покрывается аутсорсером;

- возможность использования стандартизованных бизнес-процессов, IT-услуг и прикладных сервисов, позволяющих компании приобретать их по разумной стоимости; большое количество компаний получает доступ к сервисам, которые раньше были привилегией только крупных корпораций;
- возможность обеспечить гарантированный высокий уровень качества товара или услуги путем заключения с аутсорсером соглашения об уровне обслуживания (Service Level Agreement);
- снижение времени выхода на рынок - ускорение разработки или производства продукта с использованием дополнительных мощностей и технологических возможностей поставщика;
- круглосуточный сервис - продолжительная во времени деятельность может производиться в нормальные дневные рабочие часы в различных часовых поясах. Подобное решение может быть реализовано и для компенсации сезонности зима/лето в двух полушариях.

При анализе возможности снижения общих затрат компании на логистическую функцию рассматриваются: снижение операционных затрат, определение уровня обслуживания, пересмотр тарифов, перезаключение договоров. Эффективным инструментом является также реструктуризация затрат путем изменения баланса операционного рычага (отношения постоянных затрат к переменным). Такой подход позволяет компании перейти от постоянных затрат к переменным, при этом делая переменные затраты более предсказуемыми. При размещении функции в другой стране дополнительный экономический эффект достигается за счет разницы между размером оплаты труда в индустриальных и развивающихся странах.

Решение «делай-или-покупай» в любом случае нужно принимать по результатам исследований, где ясно прослеживаются преимущества и риски. При этом очень важно сначала выявить еще имеющийся потенциал рационализации в рамках собственного производства, для того чтобы при сравнении с возможным результатами от приобретения функций не исходить из ошибочной исходной базы.

Если нужно оформить приобретение логистических функций от внешнего агента, то прежде всего нужно уделить особое внимание следующим проблемам:

- организация физических и информационных мест стыковки;

- возможность оценки выполнения договора;
- правила поведения при возникновении помех;
- разделение экономического эффекта и риска;
- управление конфликтами;
- долгосрочная инвестиционная политика;
- передача сотрудников.

Если аутсорсинг является правильным выбором для компании и в ее распоряжении имеется компетентный поставщик услуг, то такой аутсорсер может стать катализатором значительных изменений в компании, стать ее «агентом развития». Компания может использовать аутсорсинг как ступень для перехода на новый уровень развития, которого компания не смогла бы достигнуть самостоятельно.

Аутсорсинг может сопровождаться передачей части сотрудников под управление аутсорсера. До передачи функций на аутсорсинг компания несет ответственность за действия всего своего персонала. Если персонал передается аутсорсеру, эти люди могут даже не переезжать из-за своего рабочего стола, но их юридический статус меняется. Они больше не работают на компанию напрямую и не имеют перед ней прямой ответственности. Это влечет за собой ряд юридических сложностей и вопросов служебного соответствия и безопасности, которые должны быть четко прописаны в контракте между клиентом и аутсорсером. Это одна из самых сложных областей в аутсорсинге и для ее изучения необходимо привлекать специализированного консультанта.

Еще одна проблема, относящаяся к экономической безопасности компании, связана с количеством альтернативных источников предложения. Если число компаний, способных оказывать нужные логистические услуги, невелико, то идеально свободный конкурентный рынок заменяется неким подобием монополии. Эта ситуация осложняется еще больше, если запрашиваемые логистические услуги требуют применения активов и ресурсов особого назначения (например, специализированного транспорта, сооружений и специалистов).

В сфере информационных технологий встречается понятие мультисорсинга, или выборочного аутсорсинга. В рамках этого подхода бизнес-функция разделяется на составляющие, часть из которых передается на аутсорсинг, а другая часть выполняется собственными сотрудниками. Мультисорсинг является «каркасом»,

объединяющим аутсорсинг отдельных функций бизнеса компании-клиента, передаваемых различным компаниям-аутсорсерам. В случае организации мультисорсинга требуется создание модели управления, которая согласует стратегию бизнеса, ясно определяет ответственность сторон и обеспечивает полную интеграцию партнеров

Глава 2. Особенности рынка аутсорсинга логистики в России

В ряде случаев, развивая собственную логистику, компании получают значительную экономию на издержках. Для этого компания должна располагать значительным объемом свободных средств для инвестирования в непрофильную инфраструктуру. Кроме того, компании следует готовиться к значительному увеличению штата и связанным с этим проблемами, быть готовой эффективно управлять бизнес-процессами в непрофильной для себя области.

На падающих секторах рынка возможность диверсификации бизнеса является одним из наиболее важных факторов для принятия решения о развитии собственной логистической службы. Значительные инвестиции в торговые операции могут быть малоперспективными в связи с падением рентабельности бизнеса в данном секторе. В условиях высоких кредитных ставок и стоимости капитала в целом необходимость замораживания значительных средств в закупки товара при длительных сроках нахождения товара в пути и на складах приводит зачастую к отрицательной экономической эффективности чисто торговой операции (операционным убыткам).

В России в последние годы логистический аутсорсинг сводился к выполнению отдельным логистическим операциям (хранение, транспортировка, дистрибуция). Полный аутсорсинг логистических функций, предполагающий долгосрочные (и зачастую эксклюзивные) права на ведение логистических операций клиента, не был распространен в силу традиционного недоверия российских компаний к вовлечению сторонних лиц в бизнес на долгосрочной основе. Если спрос на отдельные логистические услуги сформировался, то четкого понимания интегрированной логистики еще нет. Эта функция нова как для операторов, так и для потребителей. Тем не менее, наблюдается стремление к передаче на аутсорсинг большего количества функций, и прежде всего в аутсорсинге заинтересованы иностранные компании.

Таким образом, при всех преимуществах аутсорсинга логистики, практическая ее реализация в России затруднена из-за отсутствия на рынке компаний, готовых к интеграции бизнес-процессов и способных разработать, внедрить и поддерживать это решение в долгосрочной перспективе.

По мнению авторов, рынок сегодня можно разделить на три составляющие, с точки зрения позиционирования:

-дистрибьютор с логистикой;

- логист с дистрибуцией;

- посредник-брокер (от дистрибуции до логистики).

Авторы этой работы рассматривают также относительно новое понятие «бизнес-логистический сервис» (полный комплекс услуг по продвижению и доставке товаров). По сути, это третий вариант в приведенном списке - сторонняя компания-посредник. При кажущейся простоте сотрудничества с аутсорсером этого типа, предоставляющим полный комплекс услуг от одной компании, производитель зачастую не готов переплачивать за удобство «все в одном». Работа с тем же дистрибьютором, который дополнительно оказывает логистические услуги, может обойтись производителю значительно дешевле. Недостатком компаний, оказывающих «бизнес-логистический» сервис является также то, что в силу относительной новизны этой услуги на рынке, опыта у них мало и все используемые ими специалисты будут привлеченными. Во-первых, это повышает стоимость их услуг, а во-вторых, отрицательно влияет на слаженность работы компаний.

Глава 3. Построение отношений между компаниями при передаче функций на аутсорсинг

При рассмотрении вопросов бизнес-интеграции в цепи поставок важно определить степень взаимного проникновения структур управления и интеграции бизнес-процессов между компаниями. Здесь необходимо отличать понятия стратегического и юридического партнерства.

Стратегическое партнерство - это формальный альянс между двумя коммерческими структурами, обычно формализованный одним или более деловыми контрактами, но недостаточный для формирования юридического партнерства, или

агентских отношений, или корпоративных отношений. Обычно две компании формируют стратегическое партнерство, когда каждая из них владеет одним или более бизнес-активами, которые могут быть необходимы другой компании, но она не собирается развивать их самостоятельно. Одна из компаний, обычно более крупная, осуществляющая разработку и производство какого-либо продукта, может заключить договор с небольшой компанией или частным изобретателем о создании нового специализированного продукта. В большинстве случаев большая компания предоставляет капитал и необходимые ресурсы для разработки продукта, маркетинговые, производственные и распределительные мощности, а малая фирма специализируется на технологической или творческой функции.

Другой распространенный тип стратегического партнерства включает поставщика (или производителя), создающего партнерство с дистрибьютором или оптовой компанией. Помимо обычных связей между двумя компаниями в цепи поставок товара или услуги, две компании формируют более тесные отношения, в рамках которых они совместно участвуют в рекламных, маркетинговых, брендинговых кампаниях, разработке товара и других бизнес-функциях. Например, производители автомобилей могут заключать стратегическое партнерство с поставщиками компонентов, или музыкальные дистрибьюторы - со звукозаписывающими компаниями.

В стратегических партнерствах становятся актуальными проблемы, касающиеся совместных разработок и изобретений, владения интеллектуальной собственностью, передачи технологий, эксклюзивных прав, конкуренции, кадровых изменений, прав на новые направления и деловые возможности, сформировавшиеся в рамках стратегического партнерства, и другие спорные вопросы. В результате, отношения между компаниями усложняются и требуют всестороннего обсуждения сторонами.

Самым важным шагом при аутсорсинге логистических функций является определение целей компании. Цели должны быть ориентированы на результат и иметь количественную оценку для определения степени достижения.

Для оценки стоимости услуг аутсорсеров запрашиваются коммерческие предложения от всех участников. При этом решение принимается не только на основании анализа экономической части предложения, но и оценивается способность аутсорсера реализовать проект, качество предоставляемых им услуг, деловая репутация и рекомендации профессионалов в рассматриваемой области. Анализ полученных предложений позволяет сузить список кандидатов на аутсорсинг до 4-

5 компаний. Компании, планирующей отдать функции на аутсорсинг, необходимо приглашать представителей компаний-кандидатов для ознакомления с функциями и процессами, отдаваемыми на аутсорсинг, чтобы потенциальный аутсорсер имел возможность объективно оценить процесс и дать обратную связь о возможности внедрения передовых практик для оптимизации процесса при аутсорсинге.

Последний этап - окончательный выбор единственного аутсорсера, передача функций и процессов и начало внедрения. Внедрение контролируется клиентом и аутсорсером с помощью:

- выбранных измеряемых параметров достижения поставленных целей;
- аудита качества;
- резервной структуры управления для действий во внештатных ситуациях.

Итак, наиболее важные моменты при передаче функции на аутсорсинг таковы:

- отбор максимально большого количества потенциальных аутсорсеров;
- разработка или выбор метода количественной оценки достижения поставленных задач;
- корректная и объективная оценка собственных затрат на самостоятельное производство операций;
- объективность - принятие решение об аутсорсинге и выборе аутсорсера должны быть основаны на фактах и цифрах, а не предположениях;
- написание технического задания (отчета о деятельности) с привлечением кандидатов в аутсорсеры - возможность сэкономить несколько месяцев на внедрении;
- стоимость услуг аутсорсера может быть выше оценки собственных затрат - в этом случае необходимо оценить корректность методики расчета затрат на собственные операции;
- на этапе внедрения целесообразно привлечь компетентного консультанта со стороны для объективной оценки реализации аутсорсинга.

При выборе партнера для аутсорсинга важно понимать структуру затрат аутсорсера и оценить правдоподобность предлагаемых им тарифов - многие

компании дают ценовые предложения только для того, чтобы расширить свою клиентскую базу. Необходимо опасаться случаев, когда топ-менеджмент компании обязуется лично вести клиента ввиду его особой важности - такие факты говорят лишь о недостаточных ресурсах компании и высокой вероятности неудачи в реализации аутсорсинга.

При запросе коммерческого предложения от потенциального аутсорсера необходимо точно указать свои ожидания по уровню сервиса и объему предоставляемых услуг, чтобы избежать получения предложения, не соответствующего требованиям компании.

При подготовке контракта необходимо учесть все нюансы, связанные с различием деловых культур компаний, так как многие вещи могут быть поняты с разных позиций и истолкованы в корне неверно, что сильно затруднит достижение поставленных целей. Кроме того, с момента подготовки контракта до начала его реализации в жизни многие аспекты могут измениться. В частности, команда, работавшая над разработкой контракта, может уже не участвовать в реализации. Чем продолжительнее контракт, тем выше вероятность возникновения неудовлетворенности сторон. Компании часто недооценивают время и внимание, необходимое для поддержания отношений. Поставщик услуг может работать в условиях неизвестных приоритетов; при этом приоритеты, обозначенные им самим, могут не совпадать с приоритетами клиента.

Сторонам желательно выработать инструкции по операциям, которые облегчат работу обеих сторон. В идеальном случае, эти инструкции должны быть выработаны совместно клиентом и аутсорсером и отражать все политики, процедуры и другую необходимую информацию.

Второй по значимости угрозой для успешного внедрения аутсорсинга является плохой уровень коммуникации. Поставщик услуг является важнейшим партнером для клиента, поэтому он всегда должен быть включен внутрь процесса, быть его частью. Эффективная стратегия коммуникации начинается с понимания того, что причины возможных конфликтов лежат в плоскости бизнеса, а не личных отношений. Когда конфликт проявляется, не следует действовать импульсивно - другая сторона должна иметь возможность ответить. Коммуникация также должна быть активной не только в моменты возникновения проблем.

Способность логистического провайдера поддерживать бизнес клиента в огромной степени зависит от собственной эффективности или неэффективности клиента:

хорошие партнерские отношения взаимовыгодны, плохие – нет. В этом аспекте важнейшую роль играет объективная самооценка, соблюдение этических норм в бизнесе, лояльность и четкое выполнение сторонами своих обязательств.

Глава 4. Оценка и контроль выполнения стратегических решений

Разработка стратегических решений позволяет предприятию определить направление и способ ее движения к целям, реализация стратегических решений создает условия для того, чтобы предприятие могло достичь своих целей. Может показаться, что если стратегическое решение было разработано правильно, и были созданы необходимые условия для его исполнения, то дальше на стадии его реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Однако, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или полностью предсказуемы, но на самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Таким образом, перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется предприятие к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на определение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегического решения. Его основной задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей; данная задача и определяет построение системы стратегического контроля .

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований, наиболее существенными из которых являются требования к поступающей из системы контроля информации:

- информация должна поступать своевременно, чтобы вовремя можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов и внешней среды;
- информация должна содержать точное время ее получения и точное время, к которому она относится .

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента, первым из которых является установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Как правило, такие показатели напрямую связаны с теми стратегическими решениями, которые реализует предприятия. С учетом особенностей исследуемого предприятия, предлагается следующая система показателей.

Показатели, характеризующие достижение поставленных целей:

- объемы продаж продукции на территориальных рынках и ее соотношение с общим объемом реализации;
- данные по общей емкости рынка продукции хлебопечения Самары и Самарской области и занимаемое в нем место;
- номенклатура производимой продукции.

Показатели эффективности деятельности предприятия:

- результативность - оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели;
- производительность - достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат;
- продуктивность - оценивается количество и качество продукции;
- рентабельность - показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара;
- экологичность - отражает применение экологически чистых технологий; загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности производственного предприятия;
- энергоемкость - показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

Выбор показателей для стратегического контроля является задачей стратегического значения, так как именно от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть

проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие свидетельствуют о том, что все идет отлично.

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить субординацию временных предпочтений, которая должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить в структуре этих показателей структуру интересов отдельных групп влияния; такой же подход необходимо реализовывать и при установлении параметров стратегического контроля.

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля, что является очень трудной задачей, так как во многих случаях их не так уж просто измерить. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта: зачастую бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания. Первая система - это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы; здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров. Второй подход подразумевает измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации; в этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания. Третий подход - так называемый бюрократический подход к контролю, в случае которого досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия, то есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила; основой данного подхода является стандартизация. Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации, в этом случае контроль превращается в самоконтроль - то есть, не кто-то контролирует результаты

деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

Третьим элементом системы контроля является сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием; при проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, и заключительный, элемент состоит в оценке результата сравнения и принятия решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо; в случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, в случае необходимости, провести корректировку в поведении организации. Такая корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки проходит по следующей определенной схеме. Прежде всего, проводится пересмотр параметров контроля; для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то производится корректировка параметров; если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей, для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей, в этом случае они должны быть скорректированы. Однако, если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

Пересмотр стратегии предполагает определение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре, либо в системе информационного обеспечения, либо в функциональных

системах обеспечения деятельности организации. Если в этих областях также все нормально, тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов; в этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и других аспектов деятельности организации .

Заключение

В условиях современного делового мира аутсорсинг является оправданным решением при выполнении ряда условий. При планировании и реализации аутсорсинга желательно учесть наиболее распространенные проблемы, рассмотренные в данном реферате. При выборе компании аутсорсера необходимо провести детальный анализ структуры собственных затрат компании и понимать структуру затрат потенциальной компании аутсорсера. Должны быть определены и рассмотрены характерные ошибки в оценке затрат. Для успешной передачи функций на аутсорсинг и эффективного сотрудничества необходимо достичь высокого уровня доверия между компаниями и взаимной прозрачности операций.

Определенные виды деятельности можно полностью или частично выводить за пределы предприятия. Выявление функции как потенциального объекта для аутсорсинга, а затем разложение этой функции на компоненты позволяет менеджерам, принимающим решения, определять, какие виды деятельности являются стратегическими, или критическими, и их следует оставить внутри фирмы, а какие можно закупать извне подобно товарам широкого потребления.

Наиболее яркие тенденции рынка в виде, во-первых, растущей глобализации экономической активности, а во-вторых, выхода на российский рынок более мощных иностранных операторов, требуют от российских логистических компаний не только повышения качества услуг и гибкости, но и развития комплексной логистической услуги. Тем самым, обуславливается не только развитие отдельных логистических операторов в крупные логистические провайдеры, но и объединение операторов различного профиля в союзы как с другими логистическими операторами, так и с партнерами в различных сферах бизнеса. В конечном итоге это приведет к повышению качества логистических услуг в целом, развитию логистической инфраструктуры и переходу от комплексной логистики к логистике

интегрированной, которая позволяет более эффективно реализовывать цели бизнеса.

Четвертым этапом является анализ факторов, рассматриваемых при принятии стратегических решений, под которыми в данном контексте понимаются время, денежные средства и производственные возможности. Четвертый этап - разработка рационального порядка принятия стратегических решений, которая подразумевает, что при принятии стратегического решения необходимо рассмотреть большое число факторов и исключить многие альтернативные варианты.

Сложность выбора стратегического партнера для полного логистического аутсорсинга является мировой тенденцией и обусловлена недостаточной готовностью компаний к интеграции, а для российского рынка - недостаточным развитием в стране логистического сервиса в целом.

Список использованной литературы

1. Бауэрсокс Д., Клосс Д., Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2006, - 640с.
2. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. Под общей и научной редакцией д.э.н., проф. В.И. Сергеева. – М.:ИНФРА-М, 2004, - 976с.
3. Логисты против дистрибьюторов. Бизнес-логистический сервис: тенденции или миф?// BTL-Magazine - №6. – 2006.
4. Сергеев В.И. Управление закупками в цепях поставок. Учебно-методические материалы. – М.: МЦЛ ГУ ВШЭ, 2007.
5. Суворов Г.Г. Аутсорсинг в логистике.// Логистика и управление цепями поставок, №4(33) 2009. – 53-63с.
6. Текущая ситуация на российском рынке логистического аутсорсинга. – Логинфо, - №9. – 2006. – с. 27-30.
7. Экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. - М.: Институт новой экономики, 2007. - С.1152.

8. Шевцова О.Н. Структуризация внешней среды организации // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. - 2009. - №3 (20). - С.34 - 39.