

**Корпоративні системи управління  
логістичними компаніями в сучасних умовах трансформації  
організаційних структур**

**В.Ю. Смирковська**

к.т.н., доцент кафедри «Управління логістичними системами і проектами»

**Т.Є. Миролюбова**

ст.викладач кафедри «Управління логістичними системами і проектами»

*Одеський національний морський університет*

**Анотація.** У статті досліджені причини трансформації організаційних структур підприємств різних сфер діяльності взагалі і зокрема логістичних в сучасних умовах ринкової економіки. Доведено, що розширення меж підприємств і перехід до гнучкої структури управління забезпечує конкурентні переваги. Корпоративні інформаційні системи є необхідною умовою створення мережових підприємств, що забезпечують єдиний інформаційний простір для всіх його учасників.

**Ключові слова:** корпоративна інформаційна система, організаційна структура, сітьове підприємство, віртуальне підприємство.

**Корпоративные системы управления  
логистическими компаниями в современных условиях  
трансформации организационных структур**

**В.Ю. Смирковская**

к.т.н., доцент кафедры «Управление логистическими системами и проектами»

**Т.Е. Миролюбова**

ст.преподаватель кафедры «Управление логистическими системами и проектами»

*Одесский национальный морской университет*

**Аннотация.** В статье исследованы причины трансформации организационных структур предприятий различных сфер деятельности вообще и в частности логистических в современных условиях рыночной экономики. Доказано, что расширение границ предприятий и переход к гибкой структуре управления обеспечивает конкурентные преимущества. Корпоративные информационные системы являются необходимым условием создания сетевых предприятий, обеспечивающих единое информационное пространство для всех его участников.

**Ключевые слова:** корпоративная информационная система, организационная структура, сетевое предприятие, виртуальное предприятие.

UDC 004:164

**Corporate management systems  
by logistic companies in modern conditions  
of organizational structures transformation**

**V.Yu. Smrkovskaya**

Ph.D., associate professor of the department «Management of logistics systems and projects»

**T.E. Myroliubova**

senior lecturer of the department «Management of logistics systems and projects»

***Abstract.** In the article reasons of transformation of organizational structures of enterprises of different spheres of activity are investigational in general and logistic – in particular in the modern terms of market economy. It is well-proven that expansion of borders of enterprises and passing to the flexible structure of management provide competitive edges. The corporate informative systems are the necessary condition of creation of network enterprises providing single informative space for all his participants.*

***Keywords:** corporate management system, structure of organization, chain enterprise, virtual enterprise.*

**Вступ.** Інформація – це одна з форм матерії, корисні дані, а також в деякому розумінні антонім ентропії. Інформаційна система – це система, основним об'єктом обробки (а також введення, зберігання і виводу) в якій є інформація.

Корпорація, з точки зору економіки, – це найчастіше велике комерційне підприємство, холдингова структура, в якій об'єднані декілька підприємств різних видів діяльності. З точки зору інформатики і теорії управління корпорацією можна називати і «монолітні» підприємства нехолдингової структури (у них «одинацями об'єднання» просто можна вважати відділи), і державні установи та ін. організації. «Корпоративний» – це, що передусім «об'єднує».

**Метою дослідження** є вивчення особливостей та закономірностей трансформування традиційних організаційних структур у сучасні гнучкі об'єднання.

Таким чином, виходить, що корпоративна інформаційна система (КІС) – це така інформаційна система, яка охоплює усю діяльність (чи її велику частину) підприємства або організації, пронизує основні бізнес-процеси і організовує єдиний інформаційний простір.

Дамо декілька визначень КІС.

- КІС – це сукупність спеціалізованого програмного забезпечення і обчислювальної апаратної платформи, на якій встановлено і налагоджено програмне забезпечення;

- КІС – це управлінська ідеологія, що об'єднує бізнес-стратегію підприємства (з побудованою для її реалізації структурою) і передові інформаційні технології;

---

• КІС - це така інформаційна система, яка охоплює основний бізнес компанії з метою надання оперативної інформації для ухвалення рішень;

• КІС – це уся інфраструктура підприємства, задіяна в процесі управління усіма інформаційно-документальними потоками, включає наступні обов'язкові елементи: інформаційна модель, регламент її розвитку і правила внесення в неї змін, кадрові ресурси, програмний комплекс, регламент внесення змін до його конфігурації, відповідна апаратно-технічна база, керівництво користувачів, регламент їх навчання і сертифікації.

Інтенсифікація розвитку методів управління проектами спонукає керівництво проектно-орієнтованих компаній, з метою підвищення якості планування і успішності виконання проектів, переходити в управлінні окремих проектів до корпоративного управління проектами і програмами.

Будь-який проект, який є комплексом цілеспрямованих і взаємозв'язаних робіт, що виконуються у встановлені терміни, вимагає для своєї реалізації наявність певних ресурсів. Процес управління таким проектом, починаючи від пошуку і аналізу ідей і до моменту закриття проекту, застосовує методологію системного аналізу, що спрямована на своєчасне виконання проекту при запланованих витратах.

Проте збільшення числа проектів і програм, що виконує компанія, підвищення їх складності, вимагає в управлінні сукупністю проектів іншого, комплексного, підходу.

Поступово прийшло усвідомлення того, що успішне планування, аналіз і контроль витрат, зниження ризиків, оптимізація організаційних, фінансових, технологічних, психологічних чинників діяльності компанії можливе тільки при нерозривному зв'язку всіх проектів і програм проектів, що виконуються в компанії.

Нерозривність розуміється не стільки технологічно, скільки у рамках єдиних ресурсів, єдиних структур і робіт, що об'єднані разом для ефективного управління і досягнення стратегічних цілей компанії. В рамках такого підходу можливий перерозподіл обмежених ресурсів, а також контроль, прогнозування і оптимізація фінансових потоків, що привертаються.

Тому, все частіше керівництво проектно-орієнтованих компаній встає перед необхідністю створення і впровадження корпоративних систем управління проектами і програмами.

Більшість дослідників, що розкривають поняття «корпоративна система управління проектами і програмами», виділяють в структурі системи комплекс методологічних, організаційних і інформаційних засобів, що направлені на організацію і підтримку процесів управління проектами в компанії.

Методологічний аспект корпоративної системи визначає єдині корпоративні стандарти по управлінню проектами, до складу яких можуть надходити: універсальні процеси управління проектами; регламент управління проектами і програмами, на основі якого розробляються ролеві

---

інструкції і шаблони документів для уніфікації проектної документації; управління рівнем ризиків.

Організаційний аспект системи визначає організаційну структуру управління проектом, що включає спеціалізований підрозділ «офіс управління проектами» – контрольно-координаційний орган, що відповідає за підтримку і розвиток методології управління проектами і за процеси управління проектами в середині компанії, а також здійснює функції координації ресурсів, збору даних та контролю щодо ходу виконання проектів.

Інформаційна система управління проектами (ІСУП) – інструмент, призначений для автоматизації проектної діяльності. ІСУП забезпечує ефективне планування і контроль виконання робіт проекту, консолідує дані про виконання проектів на всіх рівнях. На сьогоднішній день основними продуктами на ринку програмного забезпечення є MS Project Server, HP PPM (HP Project and Portfolio Management), Oracle Primavera. Вибір інформаційної системи та вимоги до її функціоналу необхідно формувати відштовхуючись від того, яким типом проектів управлятиме компанія, наскільки буде складна методологія управління проектами, які організаційні підходи при управлінні проектами мають бути використовані.

Як показує життєва практика, для підтримки конкурентоспроможності, проектно-орієнтованим компаніям необхідно освоювати нові шляхи поліпшення системи управління і адаптуватися, як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін середовища.

Розробка і впровадження корпоративної системи управління проектами є ефективною стратегією розвитку конкурентоспроможності компанії, зниження витрат на якісне управління проектами і, як наслідок, підвищення рентабельності проектів та скорочення термінів їх реалізації.

Розглянемо нижче сучасні типи організаційних структур підприємств для яких створюються КІС та забезпечують їх конкурентну спроможність в умовах всесвітньої глобалізації.

Розвиток виробництва в ХХ-му столітті в усіх галузях людської діяльності, коли упор робився на кількість, поступово перейшов у боротьбу за якість продукції. Услід за цим на перший план на підприємствах почали висуватися принципи реінжинірингу виробничих процесів, які припускають адекватні корінні зміни методів роботи підприємства і, як наслідок, поліпшення кінцевих результатів.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Управлінська структура підприємства – ця внутрішня і необхідна для будь-якої організації будова виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів в систему, забезпечення стійких зв'язків і стосунків між ними. Система управління – це база, на якій будується уся управлінська діяльність.

У найпростішому варіанті, під структурою розуміють сукупність елементів системи і організація взаємозв'язків між ними. Унаслідок схожості, в переважній більшості випадків, елементів структури основним критерієм відмінності вважається організація взаємозв'язків між ними.

---

До організаційної структури пред'являється ряд вимог, націлених на забезпечення успіху підприємства на ринку. Розрізняють вимоги зовнішні і внутрішні. До зовнішніми вимогам відносяться гнучкість і здатність до впровадження інновацій, ринкові і конкурентні орієнтири. Внутрішні вимоги можна розділити на чотири елементи [1]:

1) ефективний процес управління, який має своєю метою швидке, низькозатратне і обґрунтоване планування, управління і контроль;

2) ефективний підприємницький процес, що досягається високоякісним виконанням завдань;

3) оптимальне використання здібностей співробітників – орієнтація на людський чинник;

4) оптимальне використання фінансових і матеріальних ресурсів з метою підвищення ефективності.

Саме структура управління є тим ідейним центром, в якому виникають зміни і виникають передумови для переходу системи в цілому в нову якість. І саме структура управління являється, як не дивно, найконсервативнішим елементом системи. Консерватизм пояснюється тим, що будь-які зміни системи і переходи її на новий рівень зачіпають інтереси робочих колективів, а також обумовлений вимогами збереження стійкості системи.

В той же час, в ХХ столітті системи управління зазнали досить змін для того, щоб дати підприємству можливість вижити і функціонувати в нових умовах. Розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами, прогрес інформатики, автоматизація виробництва і управління, на основі широкого застосування обчислювальної техніки і засобів комунікації змінили традиційне уявлення про строгі межі компанії.

Наприкінці століття, науково-технічний прогрес, який усе більш ускладнює виробничу і комерційну діяльність компанії, глобалізація ринку, революція у сфері інформаційних технологій, створення всесвітньої павутини, усе це вимагало від систем організації управління все більшої гнучкості і, еволюціонуючи, системи управління вийшли на таку форму організації, як мережу. У сучасних умовах підприємству, щоб залишатися конкурентоздатним, необхідно розглядати повністю усі процеси в ланцюжку створення вартості товару – від постачальників сировини до сервісного обслуговування продукції у кінцевого споживача. Такий підхід і вимагає нової сітьової організаційної структури [2-6].

Сітьове підприємство утворюється шляхом децентралізації управління в умовах розширення і диверсифікації виробництва. Така форма організації отримала на заході широке застосування як найбільш прийнятна до виживання для підприємств, передусім, малого і середнього бізнесу в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Метою створення сітьового підприємства (з маркетингової точки зору) є отримання прибутку шляхом максимального задоволення потреб

---

споживачів в товарах і послугах швидше і краще за потенційних конкурентів. Причому, йдеться не про яку-небудь усереднену групу споживачів, а про виконання певних ринкових замовлень, аж до задоволення певних запитів конкретних замовників.

Компанії з'єднуються разом для того, щоб використати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих компаній не існують. Причому об'єднання може служити як меті розширення впливу на зовнішньому ринку, так і переслідувати вигоду від створення внутрішніх ринків. З'єднання усіх процесів між підприємствами в ланцюжку створення вартості містить в собі інтегровану обробку усіх видів діяльності усередині логістичного ланцюга, починаючи з прогнозування потреб клієнтів, розподілу замовлень і логістичного постачання товарами, підключаючи потім сюди виробництво і закінчуючи закупівлями комплектуючої сировини. Таким чином, перекриваються усі важливі логістичні завдання (постачання, виробництво, збут, розміщення, перевезення).

Сітьова організація об'єднує в себе декілька структур управління: функціональну, дивізіональну і матричну [7]. Функціональна форма управління припускає діяльність підприємства, орієнтовану на один стратегічний ринковий сегмент. Тут йде управління єдиним внутрішнім потоком операцій (від постачання до реалізації), що вимагає специфічного функціонального управління. Дивізіональну форму управління підприємство використовує у разі поширення своєї діяльності на декілька стратегічних ринкових сегментів. Розділення повноважень в управлінні такою компанією здійснюється по цих сегментах. Матрична форма управління є об'єднанням двох попередніх форм.

Таким чином, об'єднуючи вищеперелічені форми організації управління, сітьова структура забезпечує ефективніший варіант розмежування діяльності і зв'язків, а також пропорцій між автономією і контролем.

Очевидно, що для створення такого підприємства, потрібні відповідні управлінські підходи. Основні етапи формування підприємства як мережі партнерів наступні:

1. Визначення вимог (задач) проекту створення сітьового підприємства.
2. Пошук і оцінка можливих партнерів (виконавців).
3. Визначення виконавців, які оптимально відповідають задачам.
4. Залучення та розподіл виконавців.
5. Постійне відстеження та перерозподіл (якщо це необхідно) партнерів та ресурсів по задачам.

Сіть є дуже гнучкою структурою, компанією «без перегородок», що дозволяє компаніям, що входять в неї, конкурувати між собою, притягати нових партнерів і одночасно направляти діяльність своїх членів в потрібне русло. У сітьових структурах об'єднано два несумісні поняття – конкуренцію і співпрацю. Успіх фірми залежить не лише від наявності

---

власних ресурсів, але і від уміння притягати ресурси і конкурентні можливості інших учасників мережі.

Перехід до сітьової організаційної структури повинен здійснюватися поступово, тобто традиційна ієрархічна структура повинна замінюватися на плоскіші форми співпраці – «горизонтальні» корпорації і альянси, в яких значно будуть понижені витрати учасників мережі між собою і з кінцевими споживачами.

Вийшовши за межі підприємства, сітьові структури надають учасникам шанс на успіх у формуванні ринкових і господарських організаційних структур. Створення мережі вимагає скасування традиційних структур управління підприємством. В результаті виходить так зване «безмежне» підприємство, в якому відсутні традиційні розмежування між внутрішніми і зовнішніми членами організації, власними і чужими ресурсами, великими і дрібними підприємствами і утворюється деякий «восьминіг», що охоплює усі галузі і функціональні області, починаючи з наукових досліджень і мережі субпостачальників у сфері виробництва і закінчуючи франчайзинговою мережею у сфері збуту. При створенні сітьового підприємства украй потрібне усунення усіх інформаційних бар'єрів між партнерами і створення сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, які забезпечили б безперерійну роботу усієї мережі. Таке підприємство відповідає вимогам ринку, де потрібне гнучке і інтеграційне обслуговування. Подібний підхід до створення мережі робить її дуже привабливою для підприємців і надає шанс на успіх.

Попри те, що сітьовим підприємствам властива структура вільно пов'язаних між собою рівноправних і незалежних учасників, структура самоорганізуєма і поліцентрична, було б помилкою вважати, що в мережі існують тільки вільні зв'язки. Успіх кооперативного об'єднання більшою мірою залежить не від отримуваної кожним з партнерів вигоди від співпраці, а від «м'яких» чинників, таких як довіра, надійність і захопленість партнерів по кооперації [8]. Тому менеджмент сітьового підприємства охочого добитися успіху, повинен створити, в першу чергу, основи взаємної довіри і надалі стимулювати спільну роботу.

Успіх на ринку сітьового підприємства великою мірою гарантований двома чинниками – компетентністю і ефективністю організаційної мережі.

Компетентність сітьового підприємства на ринку пояснюється тим, що до рішення тієї або іншої задачі притягуються кращі фахівці в цій області з тих, хто є членом мережі. З такої позиції мережеве підприємство є сильним стимулятором для підвищення компетентності підприємства.

Ефективність зумовлюється тим, що мережа виключає дублювання компетентної робочої сили і потужностей на різних ділянках – тим самим вдається уникнути високих сукупних витрат на виробництво кінцевої продукції або на обмін інформацією або послугами між членами мережі.

З усього вищесказаного можна вивести ключову гідність сітьового принципу організації підприємства: можливість вибирати і використати найкращі ресурси, знання і здібності з меншими тимчасовими витратами. Таким чином, основні конкурентні переваги сітьових підприємств, показані на рисунку.

Говорячи про мережеві підприємства, не можна обійти увагою так звані віртуальні підприємства (поняття «віртуальний» узято з англійського – virtual і означає той, що «не має фізичного втілення»). Таким підприємством можна назвати мережеву організацію (чи її частина), яка утворюється внаслідок «розв'язування» ресурсів у рамках мережі.



*Рисунок. Конкурентні переваги сітьової форми організації підприємства*

«Розв'язування» – термін процесу, що означає, усередині сіті, коли для гнучкішого і ефективнішого виконання своїх завдань підприємства розбиваються на самостійні, в господарському плані, центри. Так, централізовані структури можуть змінитися федеральними. Таким чином, коли відбувається «розв'язування» ресурсів в сітьовому підприємстві, його члени можуть не знаходитися поруч і навіть не обмежуватися рамками однієї держави, а вести обмін інформаційними ресурсами за допомогою телекомунікаційних засобів. І у такому разі кожен працівник віртуального підприємства розглядається не з позиції займаної ним посади, а



як потенційний ресурс, доступний для усіх у рамках підприємства. Тобто, в сучасних умовах абсолютно необов'язкове фізичне спілкування з працівником, що поступово веде до віртуального управління.

На наш погляд, вдале визначення віртуального підприємства дав В.І. Дмитров [9]: «Віртуальне підприємство (промислове, комерційне, експлуатаційне та ін.) – це таке підприємство, яке створюється з різних підприємств на контрактній основі, не має єдиної юридичної організаційної структури, але має єдину інформаційну структуру з метою створення і використання комп'ютерної підтримки життєвого циклу виробу». Віртуальне підприємство створюється шляхом відбору організаційно-технічних ресурсів, що вимагаються, від різних підприємств і їх інтеграції за допомогою мережі Internet в гнучку і динамічну структуру, пристосовану для швидкого випуску нової продукції і її оперативного постачання на ринок.

**Результати дослідження.** Таким чином, можна стверджувати, що віртуальна компанія може бути як самостійним тимчасовим підприємством, створеним тільки для конкретної продукції, так і бути частиною мережевого підприємства. Об'єднуючись у рамках мережі, віртуальне підприємство орієнтоване на конкретний проект. Але у будь-якому випадку, віртуальне підприємство є сітьовим підприємством.

Об'єднання підприємств в сітьову структуру може здійснюватися двома способами:

1) велика організація збирає навколо себе дрібні підприємства (в основному – вузькоспеціалізовані), що мають безпосередній зв'язок з вироблюваною організацією продукцією. У такому разі, підприємство покладає на кожен складник мережі свої обов'язки, а саме є домінуючою ланкою, основним замовником і розпорядником. Переваги великого підприємства дозволяють йому здійснювати контроль не за рахунок участі в капіталі, а через ринковий механізм. Великі фірми підбирають собі партнерів для створення мережі, що відрізняються високою гнучкістю, адаптивністю до умов ринку, що швидко міняються, і творчим потенціалом;

2) об'єднання в сіть підприємств, що близьких по розмірах, є самостійними і незалежними (юридично), але потребуючими один одного для підтримки стійкості своєї діяльності. Подібні мережі можуть діяти тільки у рамках одного регіону або одного виду діяльності, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність товарів і послуг. Як правило, керівництво здійснюється декількома ключовими фірмами, стимулюючими інноваційний і комерційний процеси, що істотно спрощує управлінські завдання дрібних і середніх підприємств-учасників мережі.

Сітьова структура першого типу називається стратегічною мережею. У такому підприємстві усі функції лідера бере на себе так зване фокусне підприємство (у більшості випадків це кінцевий виробник продукту), яке впливає значною мірою на формулювання цілей, організацію мережевої структури і систему управління мережею. Ступінь свободи інших, дрібніших, учасників мережі досить обмежений.

Друга ж структура, навпаки, припускає рівноправну участь усіх підприємств в процесі створення вартості товару. Дуже часто таку структуру мають регіональні виробничі мережі. Такий тип кооперації відбувається між підприємствами, що знаходяться в територіальній близькості один від одного і що борються за конкурентоспроможність продукції свого регіону. Регіональні виробничі мережі довговічніші, стабільніші і можуть служити основою угод між партнерами, що міняються. Для цього мережа повинна мати гнучкість, щоб забезпечити швидке з'єднання з підприємством-партнером відповідно до отриманого від клієнта замовлення. Тому в регіонально-виробничих мережах не будуються довгострокові стосунки, як в стратегічних мережах. Успіх такої мережі визначається її структурою, в якій кожен з учасників самостійний, незалежний і входить в мережу по своїй необхідності. У регіональних виробничих мережах відсутній, як вже було сказано раніше, яке-небудь фокусне підприємство, що бере на себе усі функції управління. А якщо воно і є, то не має такої сили і влади, як фокусне підприємство в стратегічній мережі.

У сучасній літературі зустрічається також таке поняття, як непостійні виробничі мережі. Непостійні мережі утворюють в основному підприємства малого і середнього бізнесу і термін «непостійні» просто характеризує досить часту зміну партнерів-учасників мережі при виниклій необхідності. Непостійні гнучкі мережі доповнюють стабільні мережеві організації у вигляді міжорганізаційних об'єднань. Так що непостійними можна назвати і регіонально-виробничі мережі і віртуальні підприємства. І усі ці форми організації підприємства доповнюють стратегічні мережі (частіше – входять до їх складу).

Таким чином, на сьогодні все більша увага приділяється сітовим організаційним структурам, які дозволяють підприємствам вижити в складних умовах сучасного бізнесу і представляти на ринку конкурентоздатні товари і послуги.

Також слід зазначити, що формування сітового підприємства не можна представити як послідовно здійснювані етапи. Процес об'єднання підприємств в мережі – це безперервний, ітеративний і дуже тривалий в часі процес.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Фохл Г.-Х., Хауслер П. Организация логистики в региональных производственных сетях // Логинфо. – 2001. – № 3. – С.22-23.
2. Катаев А.В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями // [www.aup.ru/articles](http://www.aup.ru/articles)
3. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С.11-13.

4. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России за рубежом. – 2000. – № 1. – С.15-17.
5. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С.18-22.
6. Клот М., Кун А. Стратегии будущего и движущие силы перемен в логистике // Логинфо. – 2001. – № 2. – С.20-24.
7. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур// Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С.12-16.
8. Штюром Й.Р., Янг М. Значение новых сетевых организационно-управленческих форм для динамизации предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С.13-17.
9. Дмитриев В.И. CALS, как основа проектирования виртуальных предприятий // Автоматизация проектирования. – 1997. – № 5. – С.8-11.
10. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
11. Сайт компании «PM City» [Электронный ресурс] / URL: <http://www.pmcity.ru/consulting/corporate>

Стаття надійшла до редакції 26.03.2018 р.