

Румянцев Н.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой ЭК,
ДонНТУ, mmme@dongu.donetsk.ua

Медведева М.И., канд. физ.-мат. наук, доцент,
кафедра МММЭ, ДонНУ, mmmek@dongu.donetsk.ua

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ СИСТЕМАМИ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА.

АННОТАЦИЯ. В работе рассматриваются вопросы, посвященные аутсорсингу. Кратко освещена история возникновения аутсорсинга, рассмотрены причины возникновения аутсорсинга, показаны области применения аутсорсинга, необходимость применения экономико-математических методов для обоснования целесообразности перехода предприятия на аутсорсинг.

Термин «аутсорсинг» {«*outsourcing*»} происходит от английских слов «*outside resource using*»- «использование внешних ресурсов». В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне». Аутсорсинг часто называют «феноменом XX в.», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 80-х гг. XX в. это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение. В то же время сама идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач отнюдь не является новой. Эта идея и механизм ее реализации известны с тех самых пор как в экономической теории, а затем и в научном менеджменте сформировались понятия разделения труда, специализация и кооперация. Тем не менее, именно в условиях экономической глобализации, разделения труда и производственной кооперации в мировом масштабе открываются совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации и управления

производственной деятельностью.

История развития и становления аутсорсинга наглядно показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, т.е. опираться только лишь на собственные ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование крупной компании, целесообразно и удобно передавать специализированным организациям. Вынесение производственных функций и функций управления за пределы компании положило начало практическому аутсорсингу. Исследования Американской ассоциации менеджмента (*American Management Association*) показали, что уже начиная с 1997 г, более половины промышленных компаний передали на аутсорсинг хотя бы один компонент своего производственного процесса. Например, компания *Toyota* в настоящий момент занимается фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большая часть деталей и комплектующих производится сторонними, зачастую небольшими предприятиями. Причем такой способ ведения бизнеса уже давно характерен практически для всех японских изготовителей автомобилей, что позволяет им благодаря гибкости и мобильности своего бизнеса, начиная с 1970-х гг. стали стремительно отвоевывать рынок у «большой тройки» автомобильной промышленности США - компаний *General Motors*, *Ford* и *Chrysler*.

Современный бизнес невозможно представить без аутсорсинга. Для этого существуют минимум две причины:

1. Большинство современных компаний стремится к использованию всех новейших достижений науки, техники и технологии, чтобы выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию, наилучшим образом отвечающую потребностям покупателей.

2. Современные технологии, знания и опыт находятся, как правило, в руках специалистов, которые с выгодой для себя и клиента предоставляют необходимые услуги компаниям на условиях аутсорсинга. Это удобно для обеих сторон, так как каждая из них может сосредоточить собственные ресурсы

на развитии своих сильных сторон и перспективных направлений деятельности. Это приводит к существенному сокращению расходов на производство конечного продукта, так как каждая сторона выполняет именно ту работу, которую лучше всего умеет делать, не прикладывая дополнительных усилий и не вкладывая дополнительных средств в освоение новых видов деятельности. Наконец, это соответствует интересам потребителей, так как они получают продукт наилучшего качества по доступной цене.

В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. Введение данного термина в теорию менеджмента связано с использованием ресурсов внешних организаций или провайдеров в области информационных технологий. Многие специалисты полагают, что аутсорсинг получил распространение в связи с развитием информационных систем и технологий, и относят начало «эпохи аутсорсинга» к 60-м гг. XX в., а именно - к 1962 г., дате основания *Electronic Data System Corporation (EDS)*. С 80-х гг. XX в. аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) является сферой внимания и стратегических интересов крупных корпораций, ставших признанными мировыми лидерами в области электронной обработки данных. Деятельность специализированных компаний, взявших на себя сопровождение информационных потоков крупных, средних и малых предприятий, сформировала новый, быстро развивающийся сектор бизнеса.

В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу XXI в. в мире, - США, Японии и Европы.

Характер деятельности организации целиком зависит от выбора между

производством и приобретением, жизненно важного для производительности и конкурентоспособности. Среди западных ученых и аналитиков проблема этого выбора известна как *«make or buy?»* («производить или покупать?»). За последнее время взгляды менеджеров на эту проблему претерпели значительные изменения.

За последнее десятилетие мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. В стремлении сократить размеры фирмы, уменьшить штаты штаб-квартир и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой фирмы видах деятельности, государственные и частные организации применяют принцип «снабжение извне» ко многим процессам, которые раньше выполнялись самими фирмами. Результаты выполнения этих процессов покупаются у аутсорсеров в качестве услуг. К ним относятся, в первую очередь, обслуживающие процессы (приготовление пищи, обеспечение безопасности, уборка, обслуживание офисной техники и другие процессы обеспечения жизнедеятельности организации), затем вспомогательные и, наконец, основные. Отдельными областями применения аутсорсинга стали транспорт, коммуникации, складское хозяйство, управление недвижимостью и прочее.

Тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга:

1. Глобализация.
2. Информационные технологии.
3. Учет требований внешнего клиента.
4. Технология процесса или производства.
5. Возрастание сложности работы.
6. Юридические вопросы/защита окружающей среды.
7. Пересмотр/модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения.

Процессы экономической глобализации, затронувшие все без исключения национальные экономики, во многом определяют решение проблемы «производить или покупать?» в отношении выбора источника поставок. При

правильном использовании международных, или глобальных, источников поставок (*international sourcing*, или *global sourcing*) становятся мощным оружием в конкурентной борьбе

Аутсорсинг условно разграничивают на два вида - производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов. Производственный аутсорсинг предполагает передачу части производственных процессов или всего цикла производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. Производственный аутсорсинг позволяет компании, во-первых, сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; во-вторых, увеличить гибкость производства - на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, и, наконец, использовать дополнительные преимущества от ведения бизнеса на рынках с дешевой рабочей силой.

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными, бизнес-образующими. Из их числа на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика, т.е. на аутсорсинг могут быть переданы практически любые функции предприятия. На практике, наиболее распространенными формами реализации аутсорсинга в России является передача следующих функций:

- ✓ централизованная обработка телефонных вызовов
- ✓ инвентаризация основных средств, товаров и материалов
- ✓ бухгалтерский учет и расчет налогов
- ✓ юридическое обеспечение деятельности
- ✓ расчет заработной платы сотрудников
- ✓ управление персоналом
- ✓ информационные системы и управление базами данных

- ✓ маркетинговые коммуникации и связи с общественностью
- ✓ управление проектами от разработки до реализации
- ✓ вопросы экономической и информационной безопасности
- ✓ управление логистикой и доставкой
- ✓ производство продукции и ремонт оборудования
- ✓ сборка и тестирование
- ✓ уборка и обслуживание
- ✓ управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт
(воздушные и морские суда, автомобильный, железнодорожный транспорт)
- ✓ услуги офисной печати, управление офисной печатью

Принятие решения об аутсорсинге представляет собой сложный стратегический выбор, поскольку его реализация приводит к изменению структуры бизнеса предприятия. Проведенный анализ практики аутсорсинга показал, что данный процесс на украинских предприятиях происходит спонтанно, без необходимого теоретического обоснования и его методического обеспечения. Поэтому вопросы разработки методов и моделей, позволяющих обосновать тот или иной вариант организации производства, т.е. вариант перехода его либо на аутсорсинг, либо на инсорсинг, в настоящее время имеют большую актуальность и обуславливают необходимость разработки механизма реализации аутсорсинга.

Механизм реализации аутсорсинга можно представить в виде системы, состоящей из совокупности элементов, основными из которых являются: постановка и корректировка стратегических целей развития предприятия, формулирование стратегических задач, использование стратегических функций и методов стратегического анализа.

Оценку варианта реорганизации предприятия на основе аутсорсинга предлагаем осуществлять на основе методики оценки релевантных и нерелевантных затрат. Считаем, что не все затраты (доходы) равнозначны для принятия управленческого решения. Релевантный подход позволяет в процессе принятия управленческого решения сконцентрировать внимание только на

значимой информации, что при значительных ее объемах позволяет облегчить и ускорить процесс выработки наилучшего решения.

В данной работе рассматриваются вопросы построения моделей, позволяющих принимать решения о выводе ремонтных работ промышленного оборудования на аутсорсинг или инсорсинг.